

# **Työhyvinvoinnin johtaminen suurissa ja pienissä yrityksissä**

Erno Puhakka



<b>Tekijä(t)</b> Erno Puhakka	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhyvinvoinnin johtaminen suurissa ja pienissä yrityksissä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua työhyvinvoinnin johtamiseen eri kokoluokan yrityksissä. Opinnäytetyö toteutettiin itsenäisenä tutkimuksena, ilman toimeksiantajaa. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten työhyvinvoinnin johtaminen eroaa suurissa ja pienissä yrityksissä. Tutkimuksen kaksi alaongelmaa olivat: Miten yrityksen koko vaikuttaa sen näkemykseen työhyvinvoinnista? Miten erikokoisissa yrityksissä johdetaan työhyvinvointia? Tutkimus suoritettiin haastattelemalla Suomessa toimivien yritysten edustajia, pääosin henkilöstö- ja toimitusjohtajia. Tutkimuksen viitekehys kirjoitettiin tammi- ja helmikuun aikana ja haastattelut toteutettiin aikana helmikuu-huhtikuu 2017. Tutkimustulosten raportointi tapahtui huhti- ja toukokuun aikana.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin työhyvinvoinnin määritelmään, osa-alueisiin sekä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä haastatteluiden muodossa. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä yhdeksän yrityksen edustajia, viittä suurten ja neljää pienten.</p> <p>Johtaminen ja sen merkitys koettiin tärkeäksi useimmissa kohdeyrityksissä, koosta riippumatta. Työhyvinvointia määriteltäessä korostuivat psyykkiset ja sosiaaliset tekijät fyysisten yli. Tutkimuksessa ilmeni työhyvinvointia koskevan teorian olevan pääosin universaalia yrityksen koosta riippumatta. Todelliset erot työhyvinvoinnin johtamisessa ilmenivät enimmäkseen vasta käytännön tasolla. Työhyvinvoinnin johtaminen todettiin suurten yritysten osalta tarkemmin ennalta säädellyksi ja jälkeinpäin seuratuksi kuin pienemmissä yrityksissä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö, työilmapiiri	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	2
1.3	Raportin rakenne .....	2
2	Työhyvinvointi Suomessa.....	3
2.1	Työhyvinvoinnin nykytila Suomessa .....	3
2.2	Työhyvinvoinnin kuormitustekijöitä suurissa ja pienissä yrityksissä .....	3
2.3	Työhyvinvoinnin voimatekijöitä suurissa ja pienissä yrityksissä .....	4
3	Työhyvinvointi .....	5
3.1	Hyvinvointi työssä .....	5
3.2	Työsuojelu .....	7
3.3	Työhyvinvointi ja tuloksellisuus .....	8
4	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	10
4.1	Fyysinen työhyvinvointi .....	11
4.2	Psyykkinen työhyvinvointi .....	13
4.3	Stressi.....	15
4.4	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	16
4.5	Sosiaalinen työpahoinvointi.....	18
5	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	19
5.1	Työhyvinvoinnin johtamisen määritelmä.....	19
5.2	Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet.....	20
5.3	Johtajan rooli työhyvinvoinnissa .....	22
5.4	Työhyvinvoinnin johtamisen välineet .....	24
6	Tutkimusmenetelmä .....	27
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	27
6.2	Aineiston hankinta ja analysointi .....	28
7	Tutkimustulokset .....	29
7.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	29
7.2	Työhyvinvoinnin edistäjät ja uhkatekijät .....	30
7.3	Työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen .....	31
7.4	Johtajan ja työntekijän vastuu hyvinvoinnista .....	32
7.5	Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö .....	32
8	Pohdinta.....	33
8.1	Johtopäätökset.....	33
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	36
8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	36
	Lähteet .....	38

Liitteet.....	41
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	41

# 1 Johdanto

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja esitellään tutkimuksen päätavoite. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin tutkimusongelma, määritetyt alaongelmat ja tutkimuksen rajaus. Lopuksi kerrotaan tarkemmin raportin rakenteesta.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen Suomessa toimivissa yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yrityksen koko vaikuttaa sen näkemykseen työhyvinvoinnista ja miten erikokoisissa yrityksissä johdetaan työhyvinvointia. Tutkimalla näitä eroja voidaan selvittää, miten suuri vaikutus yrityksen koolla on sen näkökulmaan sekä johtamistapoihin ja pystyisivätkö erisuuruiset työyhteisöt mahdollisesti oppimaan toisiltaan jotain työhyvinvoinnin edistämisen suhteen.

Työhyvinvointia on vuosia pohdittu ja analysoitu niin suurten kuin pienten yritysten näkökulmasta. Yritysjohtajat ovat kertoneet näkemyksiään mediassa ja aiheesta on kirjoitettu runsaasti artikkeleita ja opinnäytetöitä. Kuitenkin varsinaista vertailua erikokoisten yritysten näkemyseroista ja käytännön työhyvinvoinnin johtamistavoista on tehty verrattain vähän. Tässä opinnäytetyössä perehdytään kumpaankin aspektiin.

Työhyvinvointi on aiheena jatkuvasti ajankohtainen. Vaikka hyvinvoinnin perustekijät ovatkin pysyneet kutakuinkin samoina läpi vuosien, työolosuhteet ja työympäristöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Nykyinen taloustilanne on vaikuttanut Suomessakin voimakkaasti yritysten henkilöstöratkaisuihin muun muassa YT-menettelyiden kautta. Henkilöstökysymykset ja työyhteisön hyvinvointi ovat selkeästi kartalla. Työhyvinvointia olisi myös tärkeää tutkia säännöllisin väliajoin.

Työhyvinvointi on yksi suurimpia, ellei suurin tekijä organisaation tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee puskemaan itsensä äärirajoille, puhalttaa yhteen hiileen ja yksinkertaisesti tekee hyvää tulosta. Vastaavasti pahoinvoiva työyhteisö taas sairastelee, riitelee ja tekee huonoa tulosta.

Työhyvinvointi on käsitteenä huomattavan laaja, minkä johdosta ihmisillä voi olla siitä hyvinkin erilaisia mielipiteitä ja poikkeavaa tietopohjaa. Työhyvinvointi, tai hyvinvointi ylipääntänsä, on myös hyvin henkilökohtainen kokemus mikä edelleen lisää näkemyseroja. Tutki-

muksen lähtöoletuksena on, että organisaation koko on myös vaikuttava tekijä näkemyseroissa. Suhtautumistapa voi poiketa suuresti, kun verrataan yritystä, jossa työskentelee 20 ihmistä yritykseen, jossa heitä on 2000.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten työhyvinvoinnin johtaminen eroaa suurissa ja pienissä yrityksissä. Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan pääosin kahden alakysymyksen kautta: Miten yrityksen koko vaikuttaa sen näkemykseen työhyvinvoinnista? Miten erikokoisissa yrityksissä johdetaan työhyvinvointia? Näihin ongelmiin pyritään löytämään vastauksia Suomessa toimiville yrityksille tehtyjen haastattelujen kautta. Kohderyhmäni tutkimuksessa on noin kymmenen eri alojen yritysten henkilöstö- ja toimitusjohtajaa. Tavoitteena kohderyhmän kokojaossa on puolet ja puolet suuriin ja pieniin.

## **1.3 Raportin rakenne**

Tämä raportti noudattaa rakenteeltaan perinteistä raporttia, johon kuuluvat johdanto, tietoperusta, empiirinen osuus, pohdinta, lähteet sekä liitteet. Tietoperusta ja empiirinen osuus on pyritty yhdistämään toisiinsa empiirisen osion tutkimusmenetelmiä suunniteltaessa.

Raportin alkuun sivutaan lyhyesti aiempaa tutkimusta suomalaisesta työhyvinvoinnista. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa käydään läpi työhyvinvointia käsitteen tasolla ja perehdytään työsuojeluun ja työn tuloksellisuuteen. Toisessa luvussa perehdytään työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin, fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen. Lopuksi tietoperustan kolmannessa luvussa esitellään johtamisen merkitystä työyhteisön hyvinvoinnille ja perehdytään erilaisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmiin ja apuvälineisiin.

Empiirisessä osiossa kerrotaan ensin valituista tutkimusmenetelmistä ja tämän jälkeen aineiston hankinnasta ja analysoinnista. Toisessa luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Tutkimusaineisto hankitaan aiemmin mainituilla haastatteluilla. Kerätty tutkimusaineisto jaetaan haastattelukysymysten perusteella viiteen eri osioon.

Pohdintaosion alussa analysoidaan ensin kerättyä tutkimusaineistoa, etsien yhteisiä linjauksia vastauksissa. Seuraavaksi tehdään johtopäätöksiä näiden yhteenvetojen perusteella. Pohdintaluvun lopuksi arvioidaan mahdollisuuksia jatkotutkimukseen ja opinnäyte-työprosessin etenemistä tekijän näkökulmasta. Aivan lopuksi esitetään luettelo tutkimuksessa käytetyistä lähteistä sekä tutkimuksen liitteet, eli käytetty haastattelurunko.

## **2 Työhyvinvointi Suomessa**

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittaiseen tutkimukseen suomalaisten yritysten työhyvinvoinnista. Tästä kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

### **2.1 Työhyvinvoinnin nykytila Suomessa**

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) julkaisee vuosittain Työolobarometrin, jolla mitataan suomalaisen työelämän laadun kehittymistä. Viimeisimmän, vuonna 2015 julkaistun, barometrin mukaan yli 40 prosenttia palkansaajista kärsii erilaisista pää- ja hartianseudun kivuista ja säryistä. Erilaisista raajojen ja selän kivuista kärsi noin 25 prosenttia. Psyykkisiä oireita, kuten univaikeuksia, väsymyksen tunnetta, masennusta, haluttomuutta ja yleistä tarmottomuutta listattiin jopa 35 prosentilla palkansaajista. (TEM 2015, 58.)

Työkyvyttömyyseläkkeet ovat puolestaan olleet aivan viime vuosina laskussa. Vuonna 2014 työkyvyttömyyseläkettä nosti 172 500 henkilöä, heistä 12 prosenttia oli osatyökyvyttömyyseläkkeellä. Maksetuista eläkkeistä suurin osa johtui joko mielenterveydenhäiriöistä (40%) tai tuki- ja liikuntaelinsairauksista (28%). (TEM 2015, 58.)

Vuonna 2015 90 prosenttia palkansaajista arvioi oman työkykynsä olevan joko erittäin tai melko hyvä sekä fyysisten, että henkisten vaatimuksien kohdalla. Kehitys on ollut nousujohteista 2000-luvun alusta lähtien väestön ikääntymisestä huolimatta. Työkykynsä erinomaiseksi arvioivia on eniten alle 35-vuotiaiden joukossa. Vastaavasti 45 ikävuoden jälkeen työkykynsä kohtalaiseksi tai jopa huonoksi arvioivien määrä kasvaa selvästi varsinkin fyysisten vaatimuksien osalta. (TEM 2015, 61.)

### **2.2 Työhyvinvoinnin kuormitustekijöitä suurissa ja pienissä yrityksissä**

Työolobarometrin mukaan organisaatioissa joissa työskentelee vähintään 200 henkeä, koetaan herkemmin työtä olevan liikaa tekijöihin nähden. Jopa 60 prosenttia tutkimukseen palkansaajista oli tässä yksimielisiä. Pk- yrityksissä vastaava osuus oli noin puolet ja mikroyrityksissä puolestaan 44 prosentin luokkaa. (TEM 2015, 67.)

Vertaillen suuria ja pieniä työpaikkoja pienempien työpaikkojen työntekijät olivat varmempia oman työnsä säilymisestä. Yli 200 hengen työpaikoilla taas jopa 37 prosenttia palkansaajista oli vuonna 2015 epävarmoja työpaikkansa säilymisestä, kaikki palkansaajat yhteenlaskettuna prosentti oli 32. Myöskin toisiin tehtäviin siirtämisen riski katsottiin

suurissa työpaikoissa merkittävämmäksi, jopa 28 prosenttia arvioi tämän olevan mahdollista seuraavan vuoden aikana. Alle 200 hengen työpaikoissa prosentti vaihteli työpaikan koosta riippuen välillä 14-25 prosenttia. (TEM 2015, 70.)

Tiedonkulku ja yhteistyö toimivat paremmin pienissä kuin suurissa työyhteisöissä. Sen sijaan työpaikan koolla ei näytä olevan vaikutusta siihen missä määrin työpaikalla koetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemisen fiilistä. (TEM 2015, 81-83.)

### **2.3 Työhyvinvoinnin voimatekijöitä suurissa ja pienissä yrityksissä**

Vuonna 2015 yli 200 henkilön työpaikoilla yli puolet palkansaajista kertoi saavansa suoriutusperusteisia palkkioita. Pienemmillä työpaikoilla prosenttimäärä oli yrityksen koosta riippuen 30-40 prosenttia. (TEM 2015, 88.)

Organisaatioissa joissa työskenteli vähintään 200 henkeä, oli enemmän palkansaajia, jotka kokivat palkkauksen olevan kannustavaa kuin pienemmissä organisaatioissa. Suurissa yrityksissä näin koki 63 prosenttia ja pienissä 51-52 prosenttia. (TEM 2015, 91.)

Mitä tulee työaikajoustoihin, suurten ja pienten yritysten välillä ei ole tässä suhteessa suurta vaihtelua. Kuitenkin suuremmilla työpaikoilla oli enemmän niitä, joiden mielestä työaika jousti aivan riittävästi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen kannalta. (TEM 2015, 97.)

Puhuttaessa työntekijöiden yleisestä terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttamisesta, suuret yritykset ovat olleet selkeästi aktiivisempia. Vuonna 2015 vain 5 prosenttia ilmoitti, ettei asiaa oltaisi käsitelty heidän työpaikallaan. Vastaavasti pienemmillä työpaikoilla terveyteen vaikuttaminen on ollut perinteisesti huomattavasti vähemmän esillä. Reilu 20 prosenttia mikrotyöpaikkojen palkansaajista katsoo, etteivät terveyskysymykset ole heillä va-lokeilassa. (TEM 2015, 106.)

Työympäristön turvallisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota suurissa kuin pienissä työyhteisöissä. Suuremmissa yrityksissä yli puolet palkansaajista arvioi, että työpaikan turvallisuuteen pyritään vaikuttamaan merkittävästi. Turvallisuusasioissa on kuitenkin menty eteenpäin myös pienemmissä organisaatioissa. (TEM 2015, 109.)



### 3 Työhyvinvointi

Tässä luvussa perehdytään työhyvinvoinnin määritelmään, työsuojeluun sekä työn tulokellisuuteen. Arkinen hyvinvointi on yksilön tyytyväisyyttä omaan elämäänsä sekä tasapainoa arjen vaatimuksien ja mahdollisuuksien välillä läpi eri elämäntilanteiden. Vankan hyvinvoinnin perustan muodostavat toisaalta terveys ja toimintakyky sekä sosiaalinen suhteet ja turvallisuus mutta toisaalta myös viihtyisä ja terveellinen asuinympäristö, lähiympäristön ja yhteiskunnan tarjoamat palvelut sekä resurssit ja yksilön henkilökohtainen taloudellinen tilanne. (Suonsivu 2014, 41.)

Hyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa myös yksilön osallisuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa itseään koskettaviin asioihin ja ympäristöönsä. Ihmisen työhyvinvointi koostuu tämän työ- ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Sujuva arkielämä edistää yksilön hyvinvointia niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Mielekkäät vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet helpottavat työn mahdollisesti aiheuttamaa raskautta. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämisen vastuu jakautuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön itseensä kesken. (Suonsivu 2014, 41-42.)

#### 3.1 Hyvinvointi työssä

Työ on oleellinen osa useimpien ihmisten elämää ja keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työnteolla mahdollistetaan toimeentulo, rytmitetään elämää, luodaan sosiaalisia suhteita ja saadaan mielekästä tekemistä. Työssäkäyvien hyvinvointi muodostuu osittain myös vapaa-ajan ja työn yhteisvaikutuksesta. (Rauramo 2012, 10.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja yleinen hyvinvointi. Työhyvinvointia katsotaan lisäävän muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnin kasvaessa kasvaa myös työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen. Myös Työterveyslaitos (TTL) korostaa työhyvinvoinnissa turvallisuutta, terveyttä sekä mielekkyyttä. Hyvinvointia edistävä työ on samalla sekä palkitsevaa, että tuottavaa ja tukee elämänhallintaa. (STM 2017, TTL 2017.)

Jo ennen työhyvinvoinnin käsitteen nostamista pinnalle, on puhuttu yleisestä työkyvystä. Yksilön työkyky ja toimintakyky on perinteisesti rinnastettu toisiinsa. Tällöin niihin on sisällytetty yleensä työntekijän terveys, koulutus ja osaaminen, työtyytyväisyys, motivaatio, yksilön voimavarat, asenteet, arvot sekä itse työ. Työkyky on toisaalta myös mielletty osaksi laajempaa toimintakyvyn käsitettä. (Suonsivu 2014, 15.)

Vastuu työhyvinvoinnista on sekä työnantajalla että työntekijällä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu aina yhteistyönä osapuolten välillä. Työhyvinvointia edistämässä ovat mukana myös työsuojeluhenkilöstö, henkilöstö luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Työhyvinvointi voidaan määrittää monen eri tekijän summaksi. Pääosin se syntyy työnteon arjessa ja sitä edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistetaan niin henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin kuin johtamiseen. (TTL 2017.)

Työhyvinvoinnin toteutumista työpaikoilla on pyritty edistämään myös lainsäädännön kautta. Työhyvinvointia ja työturvallisuutta Suomessa koskevia lakeja ovat muun muassa työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, yhteistoimintalaki, laki työsuojelun valvonnasta, laki naisten ja miesten tasa-arvosta ja työeläkelainsäädäntö. (Valtionkonttori 2017b.)

Voidaan myös puhua työhyvinvoinnin etiikasta. Etiikan sanotaan olevan eräänlaista (työ)elämän arkista tiedettä, joka pohtii miten valita mahdollisimman kestäviä ja hyvää tuottavia ratkaisuja. Työhyvinvoinnin etiikassa ensisijaisena voidaan pitää ainakin huolenpitoa kaikkien tasapuolisesta hyvinvoinnista, pyrkimystä organisationaalisen työyhteisöllisen, työympäristöllisen ja seuraamuksellisen totuuden selvittämiseen sekä kohtuullisuutta. Huolenpidon kannalta on olennaista, että kaikki joilla on valtaa työyhteisössä ymmärtävät sen merkityksen. (Tarkkonen 2012, 26-27.)

Työhyvinvointitoiminnan keskeisinä arvoina voidaan puolestaan pitää:

- vastuullisuutta ja huolenpitoa
- työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistyötä
- oikeudenmukaisuutta
- kohtuullisuutta
- tasa-arvoisuutta
- työhyvinvointitotuuden selvittämistä
- johtamisen suunnitelmallisuutta
- johtamisen tavoitteellisuutta
- työorganisaation järjestelmällisyyttä
- ennakoivaa johtamista
- ja työhyvinvoinnin osaamista.

Edellä mainitut arvot voivat toteutua vain ja ainoastaan, mikäli toteuttamisesta pidetään huolta päätöksenteon ja johtamisen kautta. Yhteistyö on välttämätöntä kestävien muutoksien aikaan saamiseksi. (Tarkkonen 2012, 28-33.)

Etiikan ja arvojen lisäksi yksilön työhyvinvoinnin voidaan ajatella koostuvan erilaisista perustarpeista:

- Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on mitoitettu tekijänsä mukaan ja henkilö kokee itsensä terveeksi
- Turvallisuuden tarpeen täytyminen vaatii turvallista työympäristöä ja toimintatapoja, toimeentulon ja työn varmuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa.
- Yhteisöllisyyden tarvetta täyttää yhteishenki, avoimuuden ja luottamuksen tunteet sekä vaikutusmahdollisuudet organisaatioon.
- Arvostuksen tarvetta tukee oikeudenmukaisuus, palkitseminen, palaute ja hyvinvointia edistävät päämäärät. Itsensä toteuttamisen tarve toteutuu yhteisön ja yksilön oppiessa ja osaamisen ollessa tuettua. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten hyödyntämiseen (Rauramo 2012, 14.)

### **3.2 Työsuojelu**

Työsuojelulla käsitteenä tarkoitetaan turvallisuusjohtamista ja yhteistoimintaa, jota toteutetaan jokaisessa työyhteisössä. Vastuu työpaikan turvallisuudesta ja terveydestä on lähtökohtaisesti aina työnantajalla. Työturvallisuuslain (738/2003) asettama perusvaatimus on, että työ ei saa aiheuttaa työntekijälle terveyden menettämisen vaaraa. Tämän takaimiseksi työnantajan velvollisuutena on huolehtia mm. työn vaarojen selvittämisestä ja arvioinnista ja työolojen seurannasta sekä suorittaa tarvittavia toimenpiteistä vaarojen vähentämiseksi ja työolojen parantamiseksi. (Valtionkonttori 2017c.)

Turvallisuutta parannetaan työpaikalla yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Työntekijöiden tulee noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä ja välttää epäasiallista käyttäytymistä. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa havaitsemistaan puutteista ja epäkohdista esimiehelle ja työsuojeluhenkilölle. Laissa on määritelty yleisten säännösten lisäksi työtä ja työolosuhteista koskevia tarkempia säännöksiä, jotka koskevat mm.

- ergonomiaa, fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kuormittavuutta ja eräitä työn vaaroja koskevat säännökset
- työpaikan ja työympäristön rakenteita
- kemiallisia, fysikaalisia ja biologisia tekijöitä ja vaarallisten aineiden käyttöä
- koneiden, työvälineiden ja muiden laitteiden turvallisuutta

- onnettomuuden vaaran torjuntaa, pelastautumista ja ensiapua
- henkilöstötiloja. (Valtionkonttori 2017c.)

Työsuojelusta säädetään laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta (44/2006). Lain perusteella on sovittu valtion työsuojelun yhteistoimintasopimus (28.3.2010), jonka perusteella virastot tekevät omat työsuojelun yhteistoimintasopimuksensa. Tavoitteena lainsäädännössä on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja taata jokaiselle mahdollisuudet vaikuttaa työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä koskevien asioiden käsittelyyn. (Valtionkonttori 2017c.)

Myös Rauramo korostaa työsuojelun olevan yhteistoimintaa, jonka osapuolia ovat työnantaja sekä työntekijät. Työsuojelu on ennakoivaa, suunnitelmallista ja jatkuvasti kehittyvää työterveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämistä työpaikalla. Tavoitteena työsuojelussa on edistää osapuolten välistä vuorovaikutusta ja antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen. (Rauramo 2012, 100.)

Työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio on työnantajan apuna työsuojelun toteuttamisessa toimiva asiantuntijaelin. Työsuojelua johtaa yleensä työsuojelupäällikkö, joka toimii työnantajan sijaisena ja aloitteellisena yhteistoiminnassa, ellei työpaikan ylin johtaja ole itse työsuojelupäällikkö. Työsuojeluvaltuutetut, varatyösuojeluvaltuutetut ja työsuojeluasiamiehet taas toimivat henkilöstön edustajina ja työsuojelun asiantuntijoina. Asiantuntijuutta kasvatetaan kouluttautumalla erilaisilla työsuojelukursseilla ja verkostoitumalla muiden organisaatioiden työsuojeluasiantuntijoiden kanssa. (Valtionkonttori 2017c.)

### **3.3 Työhyvinvointi ja tuloksellisuus**

Henkilöstön osaamisen, motivaation ja vireystilan voidaan katsoa vaikuttavan suoraan organisaation tuloksenteekokykyyn. Ne vaikuttavat osaltaan myös siihen, miten organisaatioissa ja työyhteisöissä kyetään sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin. Osaaminen ja motivaatio ovat tärkein pääoma suurimmassa osassa työyhteisöjä. Henkilöstön työhyvinvoinnin sanotaan olevan osa organisaation aineetonta varallisuutta, niin kutsuttua osaamispääomaa. (Valtionkonttori 2017a.)

Yrityksen luotettavuus ja laatu paranevat, kun:

- kehitytään ja kehitetään jatkuvasti
- panostetaan yhteisöjen ja yksilöiden osaamiseen ja jaetaan ja rikastetaan sitä
- kehitetään johtajuutta ja esimiestyötä
- vaikutetaan työyhteisöjen toimivuuteen

- vaikutetaan työympäristöön ja työn järjestämiseen
- hienosäädetään työtä ja työympäristöä kunkin tarpeiden mukaan
- vaikutetaan yksilöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen. (Valtionkonttori 2017a.)

Nämä parantavat organisaation sisäistä palvelukykyä, kun itse työhön käytetty työaika lisääntyy, häiriöiden määrä vähenee ja syntyvien palvelujen ja tuotteiden määrä sekä laatu kasvavat. Tällä vuorostaan on oma vaikutuksensa myös ulkoiseen palvelukykyyn parantuneena asiakastyytyväisyytenä, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö tekee laadukasta tulosta. (Valtionkonttori 2017a.)

Heikko organisaation työhyvinvointi on sille riski ja menoerä. Heikentyneen työhyvinvoinnin mahdollisia seuraamuksia ovat esimerkiksi:

- tuottavuuden ja oppimisen lasku, tapaturmariskit ja työntekijän uupuminen
- ammattitaidon lasku, mikä heikentää kustannustehokkuutta, laatua ja asiakastyytyväisyyttä ja alentaa työkykyä
- työilmapiirin heikkeneminen, mikä johtaa pahimmillaan nurkkakuntaisuuteen, tiedon pihtaamiseen, osaamisen vajaakäyttöön, välinpitämättömyyteen ja huolimattomuuteen, riskien ja henkilöstövaihtuvuuden kasvuun ja työnantajamaineen vahingoittumiseen
- sekä huono johtajuus, mikä lisää tehottomuutta, epävarmuutta ja poissaoloja ja laskee puolestaan työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. (Valtionkonttori 2017a.)

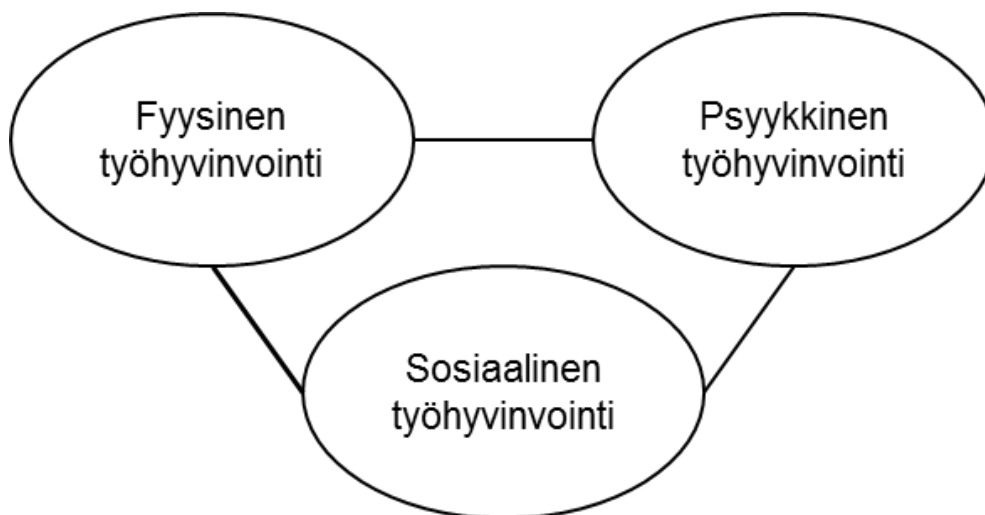
Investoimalla työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja imagoon. Hyvin suunniteltuina nämä investoinnit voivat maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Erinäisten tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on merkittävä ja myönteinen vaikutus yritysten eri tulosmittareihin kuten esimerkiksi tuottavuuteen, voittomarginaaliin, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseen, sairauspoissaoloihin ja työtapaturmiin. (TTL 2017.)

Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa, tuottavat työyhteisöt ovat useimmiten myös hyvinvoivia ja päinvastoin. Tätä yhteyttä tukevat esimerkiksi Elin-  
tarviketeollisuusliiton, Työturvallisuuskeskuksen ja Helsingin yliopiston tutkimusprojektien tulokset. Organisaation työhyvinvoinnin parantuessa tuottavuus parani ja tuottavuuden parantuessa myös työhyvinvointi parani. On tutkittu, että sairauspoissaolot laskevat merkittävästi ja tuottavuus paranee yrityksen satsatessa tietoisesti seuraaviin alueisiin: tiedotus ja yhteistoiminta, esimiesten työkalut ja henkilöjohtaminen, hyvät työterveyskäytännöt, hyvät työsuojelukäytännöt ja esimiesvalmennus. (Salojärvi 2010.)

Lähtökohtana tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhteydestä voidaan todeta, että ainoastaan hyvinvoiva henkilöstö tuottaa tulosta pitkällä aikavälillä. Yrityksen tuotannon ja palvelujen laatu on suoraan yhteydessä siihen, miten sen työntekijöistä huolehditaan. Siihen vaaditaan yhtä lailla sekä yleisiä suuntaviivoja, että yksilökohtaisia päätöksiä. Työhyvinvoinnilla ja -turvallisuudella on pitkällä aikavälillä selkeä keskinäisyhteys tuottavuuden ja tuloksellisuuden kanssa. Kaikenlaiset työn keskeytykset, viivästykset tai häiriöt yms. saattavat heikentää yrityksen tulosta. Huonohenkinen työyhteisö, kehnot fyysiset työolosuhteet ja riittämätön johtaminen voivat kaikki romahduttaa aikaansaavimmankin työntekijän tuloksellisuuden nollalukemiin. (Tarkkonen 2012, 65-66.)

#### 4 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Tässä osiossa perehdytään työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Työhyvinvointi jaetaan perinteisesti kolmeen eri osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen. Näitä havainnollistaa alla oleva kuvio:



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Psyykkisen työhyvinvoinnin osalta perehdyn vielä erikseen stressiin ja sosiaalisen hyvinvoinnin osalta myös sosiaaliseen pahoinvointiin. Käsittelen näitä kaikkia tarkemmin seuraavissa kappaleissa

#### 4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysisen työhyvinvoinnin peruslähtökohtana voidaan pitää työturvallisuutta. Historiallisesti työhyvinvointi juontaa käsitteenä juurensa juurikin työturvallisuuteen; kuolemaan tai loukkaantumiseen johtavien tapaturmien ja työperäisten sairauksien ehkäisy on ollut kartalla jo kauan ennen kuin alettiin puhua henkisestä työhyvinvoinnista. Turvallisuudella tarkoitetaan perinteisesti tilannetta, jossa järjestelmän sisältämien riskien katsotaan olevan hyväksyttävällä tasolla. Järjestelmällä voidaan tarkoittaa mitä vain työhön liittyvää kokonaisuutta, kuten työorganisaatiota, lähityöyhteisöä, rakennusta, konetta, laitetta, työprosessia tai -menetelmää yms. (Tarkkonen 2012, 58-59.)

Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan turvallisuuteen, terveyteen ja usein myös ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä kehittämistä sekä johtamista organisaatiossa. Tavoitteena on hallita johtamisen kautta organisaatiossa esiintyviä turvallisuusriskejä. Turvallisuuden kehittäminen vaatii koko henkilöstön yhteistä sitoutumista, toiminta pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Turvallisuusjohtamisella pyritään varmistamaan organisaation toiminnan häiriöttömyys. Jotta voidaan varmistaa turvallisuuspolitiikan toteutuminen, kaikkien työntekijöiden tulee sitoutua noudattamaan yhteisiä pelisääntöjä, asetuksia, määräyksiä ja ohjeita sekä oltava aktiivisia työturvallisuuden edistämässä. (Rauramo 2012, 70-71.)

Työturvallisuuden puutteet ilmenevät useimmiten työtapaturmina, ammattitauteina tai virheinä, vaaratilanteina sekä materiaalivahinkoina. Ammattitaudit voivat juontaa juurensa fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin tekijöihin, joille työntekijä altistuu sekä myös vialliseen työergonomiaan tai raskaisiin fyysisiin kuormituksiin. Laiminlyöty tai muuten epäonnistunut työturvallisuus voi johtaa jopa katastrofaalisiin seurauksiin, kuten räjähdyksiin, tulipaloihin, sortumiin, vaarallisten kemikaalien leviämiseen tai potilaiden kuolemantapauksiin. Tällaiset tilanteet johtuvat useimmiten puutteellisesta johtamisesta, kiireestä, tiedonkulun häiriintymisestä, kunnossapidon laiminlyömisestä tai työnhallinnan epäonnistumisesta. (Tarkkonen 2012, 59-60.)

Turvallisuudella tarkoitetaan varmuutta siitä, ettei mahdollisia vahinkoja esiinny. Turvallisella työpaikalla riskit ovat määrältään ja vakavuudeltaan vähäisiä. Työturvallisuuden arvioinnin lähtökohtana voidaan pitää työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvien työntekijöiden terveydelle haittaa aiheuttavien vaarojen tunnistaminen. Kun mahdolliset vaarat on tunnistettu, selvitetään seuraavaksi niiden toteutumisen todennäköisyys sekä seuraamusten laajuus ja vakavuus. Perinpohjainen riskien arviointi edellyttää kokonaisvaltaista oman

organisaation ja sen toiminnan tuntemusta. Työturvallisuuden edistymistä tulee jatkuvasti pyrkiä seuraamaan, mittamaan ja arvioimaan. (Rauramo 2012, 74-75.)

Fyysisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittämisen perimmäinen tavoite on työtapaturmien ja ammattitautien ehkäiseminen. Jokaisesta työtapaturmasta aiheutuu työn keskeytyminen, ei pelkästään uhrin vaan pahimmillaan koko työyhteisön osalta. Lisäksi työtapaturmat ja ammattitaudit aiheuttavat aina sattuessaan kustannuksia työnantajalle. Työturvallisuuden ylläpitäminen vaatii investointeja, mutta nämä maksavat itsensä takaisin pitkällä tähtäimellä. Vaaratilanteiden ehkäiseminen edellyttää oppimista työyhteisössä. (Tarkkonen 2012, 67-68.)

Fyysiseen työhyvinvointiin sisällytetään yleensä fyysinen työkuormitus, fyysiset työolosuhteet sekä ergonomiset ratkaisut työpaikalla, joita voivat olla esimerkiksi työasennot. Fyysisiin työolosuhteisiin taas lukeutuvat melu, työvälineet, työpaikan lämpötila sekä työpaikan yleinen siisteys. Näiden vaikutus korostuu erityisesti työn ollessa fyysistä. Työn fyysistä kuormittavuutta voidaan helpottaa hyvällä työn organisoinnilla, tilojen suunnittelulla ja tarpeellisten apuvälineiden tarjoamisella. Perehdyttämisen ja työhön opastamisen kautta edistetään oikeanlaisten työtapojen omaksumista. (Lampinen 2013, 4; Rauramo 2012, 48.)

Työn fyysistä kuormittavuutta tulisi säännöllisesti arvioida raskaimpien töiden tunnistamiseksi ja työpaikalla tehtyjen muutosten vaikutuksen mittaamiseksi. Fyysistä kuormitusta tulisi arvioida osana työn vaara- ja haittatekijöiden tunnistamista sekä yleistä riskien arviointia. Arviointia tulisi tapahtua aina suunniteltaessa uutta työtilaa tai työntekijän sairastessa ja oireillessa. Kuormituksen arvioinnin tulisi kohdistua ennen kaikkea työasentoon, työvaiheisiin, työn organisointiin, työn jaksotukseen ja työntekijän yksilölliseen toimintakykyyn. (Rauramo 2012, 49-50.)

Tärkeä vaikuttaja yksilön terveyteen ja fyysiseen työhyvinvointiin on riittävä liikunta. Sekä toiminta- että työkykyä voidaan edistää liikunnan kautta ja sen merkitys tulisikin ottaa huomioon työpaikalla osana fyysistä ja myös psyykkistä työhyvinvointia. Myös monipuolisella ja terveellisellä ruokavaliolla voidaan edistää terveyttä ja työhyvinvointia. Säännöllinen ja ravitseva ruokailu on merkittävää niin työssä kuin vapaa-ajalla. Hyvin järjestetyn työpaikkaruokailun roolia ei voi vähätellä. Unen ja levon saannin tulee olla riittävää ja säännöllistä sillä nämä vaikuttavat suoraan yksilön suorituskykyyn. Liikunnan, ravinnon ja unen merkityksen tulisi olla riittävästi esillä työyhteisössä. (Rauramo 2012, 27-32.)



Turvallisessa työympäristössä työtilat, työ- ja tuotantomenetelmät on suunniteltu ja toteutettu niin, että työntekijöiden liikkuminen ja työskentely ovat turvallisia. Työssä käytettävien raaka-aineiden ja työprosesseissa syntyvien aineiden haitat ja vaarat tunnetaan ja työntekijät on opastettu hallitsemaan ne. Henkilöstön työssään käyttämät koneet ja työvälineet ovat tarkoitukseensa sopivia. Töitä suunnitellessa ja mitoittaessa huomioidaan erikseen kaikkien työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset. (TKK 2017d.)

Työterveyshuolto toimii työpaikan asiantuntijana työterveyteen liittyvissä asioissa. Työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja sen perusteella annetut säädökset määrittävät työterveyshuollon tehtäviä ja työterveysyhteistyötä. Lakisääteiseen työterveyshuoltoon kuuluvat ennaltaehkäisevä työterveyshuolto, kuten työpaikkaselvitys, terveystarkastukset ja työkyvyn seuranta sekä tukeminen. (Valtionkonttori 2017c.)

## **4.2 Psyykkinen työhyvinvointi**

Psyykkinen työhyvinvointi voidaan Tarkkosen mukaan määrittää kahdella eri tasolla: yksilöpsykologisena lopputulemana ja toiminnan tasolla. Yksilön psykologisella tasolla työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä saa voimia arvostuksen, mielekkyyden, elämänilon, hallinnan, terveyden sekä turvallisuuden kokemuksesta. Toiminnan tasolla taas työhyvinvointiin vaaditaan, että henkilöstön osalta on huolehdittava työturvallisuudesta, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 22.)

Psyykkisellä, tai henkisellä, työhyvinvoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi yleistä työtyytyväisyyttä ja työssä viihtymistä, työn imua, iloa, hallintaa, sopivaa haasteellisuutta, sujuvuutta sekä oikeudenmukaisuuden, arvostuksen ja onnistumisen kokemuksia. Psyykkinen työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, joka usein mielletään henkilön kykyyn vastata työn asettamiin vaatimuksiin. Sitä mitataan usein negatiivisilla käsitteillä, kuten stressillä ja loppuun palamisella tai positiivisilla kuten työtyytyväisyys ja työn imu. (Tarkkonen 2012, 22; Sääntti, Tanskanen & Viitala 2015.)

Työturvallisuuskeskus (TTK) puhuu käsitteestä työn imu. Työn imun saa aikaan erilaiset työssä hyväksi koetut asiat, voimavarat. Näitä voivat olla esimerkiksi työn merkittävyys, palkitsevuus, työympäristön turvallisuus, työyhteisön ilmapiiri tai johtamisen laatu. Yksilöllä työn imu voi ilmetä esimerkiksi innostumisena työtä kohtaan, energisyytenä työn teossa ja ylpeytenä omaa työtä kohtaan. Organisaatiotasolle siirryttäessä työn imu lisää työyhteisön tuottavuutta. Sääntin ym. mukaan työn imu on käsite, jolla on pyritty mittaamaan työhyvinvoinnin positiivisia, täyttäviä ja motivoivia puolia, pelkkien negatiivisten sijaan.

Konsepti jaetaan usein kolmeen eri ulottuvuuteen: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työhönsä omistautunut työntekijä on energinen, innostunut ja usein niin uppoutunut työhönsä, että työaika lentää ohitse. Vastaavasti stressi ja kyynisyys häiritsevät kumpikin energisyyttä ja innostuneisuutta työssä. (TTK 2017a, Sääntti ym. 2015.)

Työntekijä on tyypillisesti motivoituneimmillaan, kun hänen työnkuvansa vastaa haastavuudeltaan hänen osaamistaan. Tällöin työntekijä saa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, mitkä edistävät vuorostaan työn tuloksellisuutta ja loppupelissä työntekijän hyvinvointia. Motivaatio on yksilön käyttövoima, joka mahdollistaa työn ilon, imun ja oppimisen tunteen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuus itse suunnitella ja kehittää työtään, työympäristöään sekä työtapojaan. (Rauramo 2012, 156.)

Luovan ja produktiivisen suorituskyvyn suurin ja keskeisin vaikuttaja on yksilön sisäinen työhyvinvointi. Tämä käsittää sekoituksen tunteita, motivaatioita ja havaintoja läpi henkilön työpäivän. Kuinka onnellisia työntekijät ovat, kuinka motivoituneita he ovat työtään kohtaan, kuinka positiivisesti he näkevät organisaationsa, johtajansa, tiiminsä, työnsä ja itsensä. Ihmisten produktiivisuus ja luovuus ovat nousussa, kun heidän työtyytyväisyytensä on positiivinen. Kun he ovat onnellisia, motivoituneita työstä itsestään ja heillä on positiivinen kuva työtovereistaan ja organisaatiostaan. Tässä myönteisessä tilassa työntekijät ovat myös omistautuneempia työhönsä ja ystävällisempiä kollegoilleen. Henkilön sisäinen työtila ruokkii hänen päivittäistä jaksamistaan ja voi vaikuttaa jopa seuraavaan päivään asti. (Amabile & Kramer 2011.)

Eteneminen ja takapakit vaikuttavat kaikkiin yksilön sisäisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Päivinä joina työntekijät kokevat edistyvänsä työssään, he kokevat positiivisia tunteita. He ovat paremmalla tuulella ja osoittavat enemmän iloa, lämpöä ja ylpeyttä työtään kohtaan. Takapakit taas aiheuttivat turhautumista, pelkoa ja surua. Progressiivisina päivinä ihmiset ovat myös motivoituneempia innostuksesta työtä kohtaan ja siitä saadusta nautinnosta. Huonoina päivinä ihmiset taas ovat epämotivoituneita ja apaattisia. Havaintokyvyn osalta hyvinä päivinä ihmiset kokevat työn haasteet positiivisempina. He kokevat tiiminsä toisiaan tukevinä sekä luotettavina ja mieltävät kontaktinsa esimiehiinsä positiivisemmiksi. Takaiskujen sattuessa työntekijät raportoivat turhautumisesta haasteisiin sekä tuen ja resurssien puutteesta. (Amabile & Kramer 2011.)

Työ koetaan nykyään yhä useammin henkisesti kuormittavaksi. Pitkään jatkunut kuormitus ja takaiskut voivat johtaa lopulta yksilön masennukseen. Työperäinen masennus ai-

heutuu useimmiten liian suurista työn vaatimuksista, epäasiallisesta ja epäoikeudenmukaisesta kohtelusta, huonosta ilmapiiristä ja ym. työyhteisön ongelmista. Työntekijän masennusta voidaan parhaiten hoitaa riittävän varhaisella hoidon käynnistämällä, riittävällä teholla ja monipuolisuudella sekä tuetulla työhön paluulla. Työyhteisön tuki on välttämätön onnistuneen työhön paluun takaamiseksi. (Rauramo 2012, 64-65.)

### 4.3 Stressi

Arkikielessä stressillä tarkoitetaan useimmiten kiirettä, liikaa työtä ja sen tuomaa väsymystä ja muita rasitusoireita. Tutkijat puhuvat stressioireista, jotka voivat ilmetä hermostuneisuutena, ahdistuneisuutena sekä univaikeuksina. Stressitekijät taas mielletään tekijöiksi, jotka liittyvät työntekoon, kuten aikapaine yms. kuormittavat tekijät niin työssä kuin myös yksityiselämässä. (Suonsivu 2014, 26.)

Työperäinen stressi määritetään useimmiten konfliktiksi työn asettamien vaatimuksien ja työntekijän omien edellytysten välillä. Stressiä voivat aiheuttaa myös liian suuret tai vähäiset haasteet. Stressiä ilmaisee usein parhaiten yksilön oma arvio tilanteesta. Tämän ohessa stressiä on voitu mitata biokemiallisilla tai fysiologisilla mittareilla. Työstressiä ilmenee tilanteessa, jossa työ on samanaikaisesti liian kuormittavaa eikä tarpeeksi palkitsevaa. Palkitsevuudella tarkoitetaan rahallisen korvauksen lisäksi myös vaikutusmahdollisuuksia, arvostusta, työsuhteen varmuutta, kehittymismahdollisuuksia ja oikeudenmukaista työyhteisöä. Stressin katsotaan syntyvän, kun työntekijä kokee ulkopuolisten vaatimusten ylittävän hänen käytettävissä olevat resurssinsa. Ympäristölliset tekijät kuten työkuva ja sosiaalinen ympäristö työssä sekä yksilön persoona ja motivaatio ovat kaikki suuressa roolissa. (Suonsivu 2014, 26; Sääntti ym. 2015.)

Stressi voi aiheuttaa työntekijälle laajan valikoiman erilaisia fyysisiä oireita kuten verenpaineen nousua tai unettomuutta. Henkilö voi kokea myös psyykkisiä oireita, joista kyynisyys on usein ensimmäisiä merkkejä henkilön hyvinvoinnin vaarantumisesta. Pitkittynyt stressi voi johtaa työntekijän loppuun palamiseen. Stressi voi oireilla myös fysiologisesti selittämättöminä kipuinä, mielenterveyden häiriöinä, iho-oireina, ruuansulatusongelmina, sukupuolielämän vaikeuksina, vastustuskyvyn heikentymisenä ja jopa ennenäikaisina kuolemantapauksina. Stressin vaikutusta työhyvinvointiin ei siis tule aliarvioida. (Sääntti ym. 2015; Tarkkonen 2012, 63-64.)

Stressin torjumisessa ja hallinnassa on oleellista riittävä palautumisen mahdollisuus. Palautumiseen tulisi olla mahdollisuus pääsääntöisesti myös työpäivän aikana. Pitkittynyt pa-

lautumiskyvyttömyys johtaa ennen pitkää työuupumukseen. Uupunut työntekijä on kokonaisvaltaisen väsynyt, asenteeltaan kyyninen ja ammatilliselta itsetunnoltaan heikentynyt. Työuupumukseksi kehittynyt stressi vaatii monitasoisia toimenpiteitä työpaikalla, työterveydenhuollossa sekä julkisessa hallinnossa. Tärkeää on varhainen tuki ja työssä jatkamista tukeva laadukas hoito ja kuntoutus. (Rauramo 2012, 57-58.)

#### **4.4 Sosiaalinen työhyvinvointi**

Yhteisö käsitteenä mielletään useimmiten alueellisesti rajatuksi yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen muodostumaksi. Toiminnallinen vuorovaikutus ja yhteenkuuluvuus syntyvät yhdessä jaetuista päämääristä joihin pyritään yhdessä toimimalla. Ihmisen itsetunto muokkautuu ja vahvistuu positiivisessa työyhteisössä. Hyvässä työyhteisössä työntekijä ja hänen persoonallisuutensa kukoistavat. (Rauramo 2012, 104.)

Työpaikan ilmapiiri voidaan puolestaan määritellä organisaation työntekijöiden koottujen havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. On huomattava, että samankin organisaation sisällä voi vallita erilaisia ilmapiirejä. Organisaation ilmapiireistä voidaan erotella seuraavia ulottuvuuksia:

- rakenne, eli millaiset säännöt, ohjeet ja toimintatavat ovat käytössä
- vastuu, eli mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti
- työn kokeminen mielekkääksi ja sopivan haasteelliseksi
- työn palkitsevuus
- saatu kannustus ja tuki
- sekä ristiriitojen ratkaiseminen. (Rauramo 2012, 107-108.)

Työilmapiirin kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen vastuu. Epäkohtiin tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. Ongelmat on helpompi hoitaa pois päiväjärjestyksestä niiden ollessa vielä pieniä. Ongelmien muodostuessa isommiksi tulee niiden ratkomiseksi laatia kunnollinen suunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen. Tällä saadaan luotua turvallisuuden sekä luottamuksen tunnetta työyhteisöön ja parannettua työn sujuvuutta sekä laatua. (Rauramo 2012, 109.)

Puhuttaessa sosiaalisesta työhyvinvoinnista tärkeä käsite on niin kutsuttu varhaisen välittämisen malli. Varhainen välittäminen kuvaa tilannetta, jossa jokin seikka työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan joko koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai työyhteisön jonkin jäsenen kohdalla. Käytännön tasolla varhainen puuttumi-

nen on toimintaa, jossa joku työyhteisössä havaitsee ongelman, ottaa sen puheeksi ja asi-  
alle tehdään jotain jo ennen kuin tilanne muodostuu vaikeaksi ratkaista. (Valtionkonttori  
2017d.)

”Varhaisen välittämisen toimintamalli on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria, osa välit-  
tämistä ja turvaverkkoa. Se toimii parhaiten tilanteessa, jossa vuorovaikutus toimii hyvin ja  
myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi.” (Valtionkonttori 2017d.)

Työssä muodostuvat ihmissuhteet ovat olennainen osa yksilön työmotivaatiota, työn tulok-  
sellisuutta sekä yleistä työhyvinvointia. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa välit ovat luot-  
tamukselliset ja avoimet, on myös huomattavasti tuloksekkaampi. Hyvä ja toimiva työyh-  
teisö rakentuu ennen kaikkea juurikin luottamuksen varaan. Luottamus taas varmistaa  
edelleen avoimuuden. Avoimuus ilmenee työyhteisön vuorovaikutuksen määrässä sekä  
laadussa. Avoimuutta heijastaa myös tavoitettavuus sekä riittävä asianosaisten infor-  
mointi. Käyttäytymisen tasolla tämä tarkoittaa ajatusten ja mielipiteiden jakamista vapaa-  
ehtoisesti, epäkohtiin puuttumista, suoruutta ja johdonmukaisuutta, uskottavuutta sekä ar-  
vostusta. (Rauramo 2012, 105-106.)

Toimiva työyhteisö määritellään samaan aikaan sekä turvalliseksi että terveelliseksi. Yh-  
teiset tavoitteet ovat selkeät sekä kunkin työyhteisön toimijan roolit, vastuut ja valtuudet  
työssä ovat keskenään tasapainossa. Työn tavoitteet saavutetaan. Ilmapiiri on vapautunut  
sekä luottamusta herättävä ja jokainen tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Työ-  
yhteisön jäsenet tuntevat toisensa ja työnsä ja näin pystyvät tukemaan toinen toistaan  
sekä jakavat osaamistaan organisaation yhteiseen käyttöön. (TTK 2017c.)

Työyhteisön hyvinvointia kuvataan yleensä yhteisen toiminnan sujuvuudella sekä työryh-  
män me-henkisyydellä. Hyvinvoivassa työyhteisössä yksilöiden sekä osastojen välinen  
tiedotus ja vuorovaikutus toimivat sujuvasti. Yhteisiksi koetuista ongelmista uskalletaan  
puhua avoimesti. Hyvinvoivassa työyhteisössä yksilöt ovat sitoutuneita organisaatioon ja  
työtyytyväisyys on korkeaa. Toimiva työyhteisö on valmistautunut hallitsemaan muutoksia  
ja soveltamaan erilaisia ongelmanratkaisuvälineitä. (Suonsivu 2014, 59.)

Puhuttaessa sosiaalisesta työhyvinvoinnista voidaan puhua myös sosiaalisesta pää-  
omasta. Sosiaalinen pääoma on taloudellisen pääoman ohella merkittävä vaikuttaja yrityk-  
sen kilpailukykyyn ja se muodostuu vuorovaikutuksesta, verkostoista, normeista ja luotta-  
muksesta. Sosiaalista pääomaa kertyy työyhteisöön avoimen vuorovaikutuksen kautta ja  
se lisää yhteisön jäsenten välistä luottamusta ja yhteisön tiiviyyttä. Sosiaalisen pääoman  
tärkeimmät mekanismit ovat luottamus ja vuorovaikutus. Yhteisön tulee antaa jäsenilleen

tilaa hengittää, suuri toimintavapaus ja mahdollisuudet toimia spontaanisti ja luovasti, noudattaen kuitenkin yhteisössä asetettuja yhteisiä pelisääntöjä. (Rauramo 2012, 111.)

#### **4.5 Sosiaalinen työpahoinvointi**

Työpaikalla vallitsevat sosiaaliset suhteet voivat vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti työstressin kokemiseen. Toimiva esimiehen ja työtoverien muodostama tukiverkosto antaa yksilölle voimavaroja, kun taas vastaavasti heikko tukiverkko johtaa lähes varmasti työtytymättömyyteen. Perinteisiä työn sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat liian vähäinen työssä saatu sosiaalinen tuki, huono työilmapiiri, pitkään jatkunut työpaikkakiusaaminen ja työyhteisön vähäinen sosiaalinen pääoma. (Suonsivu 2014, 27-28.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työelämässä on lähes mahdotonta välttyä kokonaan kiusaamiselta, työkeydeltä tai muuten epäkohteliaalta käytökseltä. Porath on aiemmassa tutkimuksessaan selvittänyt, että jopa 98 prosenttia työntekijöistä on kokenut epäasiallista käytöstä työelämässä ja 99 prosenttia on saanut seurata sitä. Epäkohteliaan käytöksen kerrottiin vaihdelleen suoranaisestä ilkeydestä tietoiseen vähättelyyn ja huonoihin käytöstapoihin. Mikä merkittävintä, useimmat työntekijät korostivat pettymystään työnantajansa tapaan hallita tilannetta. Rauramon mukaan työpaikan turvallisuudesta huolehtimisesta päävastuu on juurikin työnantajalla. Kiusaamisen, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyssä esimiehen on oleellista tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat näiden ilmiöiden taustalla. Näihin voivat lukeutua epäselvät tavoitteet, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun puute, työpaineet, työn kuormittavuus, työsuhteen epävarmuus yms. (Porath 2016; Rauramo 2012, 86-87.)

Työntekijät, jotka kokevat organisaationsa työilmapiirin heikoksi, raportoivat useimmiten enemmän stressin kokemuksia ja asenteensa kyynisyyttä, kuin ilmapiiriltään myönteisimmissä yrityksissä työskentelevät henkilöt. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että yrityksissä, joissa esiintyy runsaasti negatiivisia puolia ja vallitsee huono ilmapiiri, on suurempi riski yhteisön työhyvinvoinnin vaarantumiselle. Työhyvinvointi on äärettömän tärkeää nähdä yksilöllisen kokemuksen sijaan koko organisaation kattavana ilmiönä ja tunnetilana. Mikäli ilmapiiri on huono, työntekijät voivat huonosti. Vastaavasti taas, jos ilmapiiri onkin hyvä, voi se parantaa henkilöstön hyvinvointia ja suojata heitä useilta ongelmilta ja vastoinkäymisiltä. (Säntti ym. 2015.)

Vuonna 2004 tehdyn tutkimuksen mukaan, jossa vertailtiin pieniä ja keskikokoisia yrityksiä suuriin, pienten sekä keskikokoisten organisaatioiden työntekijät kokivat harvemmin olevansa jännittyneitä, huolestuneita tai epävarmoja työnsä takia kuin suurten. Päinvastoin,

he kertoivat työnsä saavan heidät tuntemaan itsensä rauhalliseksi, levolliseksi ja tyytyväiseksi useammin kuin suurten yritysten työntekijöiden. Pienten ja keskikokoisten yritysten työntekijät myös kokivat työpaikkansa varmemmaksi. Suurin osa heistä kertoi kokevansa saavutuksen tunteita työssään. He kokivat jakavansa organisaation arvot ja olivat lojaaleja sekä ylpeitä kertoessaan missä työskentelivät. (Bewley, Bryson & Forth 2006, 41.)

Pienempien yritysten työntekijöillä oli myös useimmiten positiivisempi kuva henkilöstön ja johdon välisestä vuorovaikutuksesta kuin suurten. Pienemmissä yrityksissä koettiin, että johtajat olivat luotettavampia, tasapuolisempia, tehokkaampia ratkomaan henkilöstön ongelmia ja avoimempia ottamaan työntekijöiden mielipiteet huomioon päätöksenteossa. Lisäksi suuremmissa yrityksissä poissaolot ja oma-aloitteiset irtisanoutumiset olivat huomattavasti yleisempiä. Vaikka pienempien työyhteisöjen johtajilla oli suuria vähemmän muo-  
dollisia ja virallisia tapoja viestintään henkilöstön kanssa, näiden työntekijät olivat tästä huolimatta tyytyväisempiä jaettuun informaatioon. Tutkimus viittaa voimakkaaseen yhteyteen organisaation koon ja yhteisön työhyvinvoinnin välillä. (Bewley yms. 2006, 56 & 78.)

## **5 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Tässä osiossa perehdytään työhyvinvoinnin johtamiseen, sen osa-alueisiin, johtajan rooliin työhyvinvoissa ja työhyvinvoinnin johtamisen välineisiin.

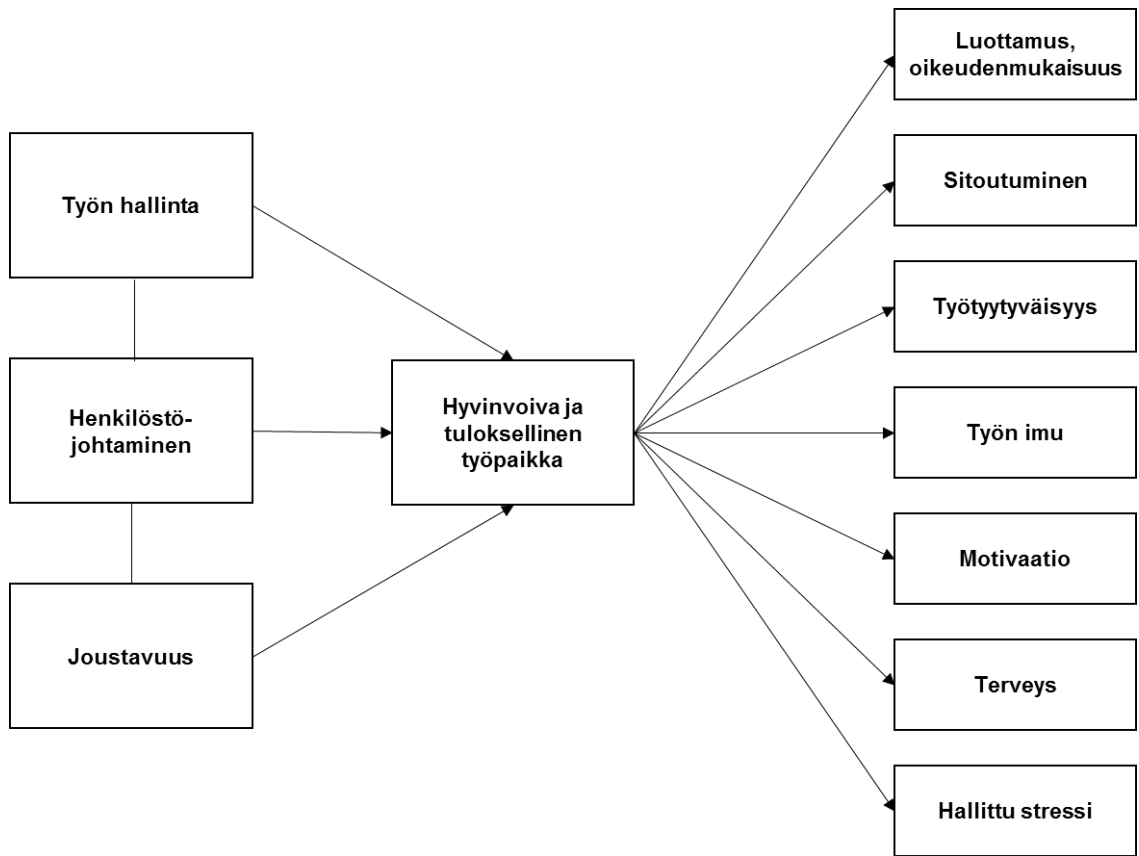
### **5.1 Työhyvinvoinnin johtamisen määritelmä**

Työhyvinvoinnin johtaminen on osa laajempaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Organisaation työhyvinvointia tulisi aina toteuttaa yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön välillä. Henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä sekä ammattitaidosta on pidettävä jatkuvasti huolta ja jokaisen työntekijän on tiedettävä oman työnsä ja laajemmin yksikkönsä tavoitteet. Työntekijöille tulee antaa selkeä vastuu ja mahdollisuus suunnitella omaa työtään. Työn kuvan tulisi aina vasta työntekijän omaa osaamista, ammattitaitoa ja toimintakykyä. Työn tulee myös olla sisällöltään monipuolista ja mielekästä, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena. Johtajan tulee jatkuvasti kannustaa ja tukea työntekijöitä. (Suonsivu 2014, 164-165.)

Johtamisen asema on siitä erityinen, että sillä voidaan vaikuttaa lähes kaikkiin yksilön työhyvinvointia koskettaviin tekijöihin. Johtamisella voidaan katsoa olevan suora yhteys työyhteisössä vallitseviin ihmissuhteisiin sekä ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsentyvät myös

tekijät, jotka liittyvät työympäristöön ja työn sisältöön. Johtamisella pystytään käynnistämään näihin seikkoihin vaikuttavaa kehittämistä. (Juuti, Vuorela 2015, 6)

Alla oleva kuvio havainnollistaa henkilöstöjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi (KT 2007)

Valitettavasti johtamisen laatu ja taso vaihtelevat suuresti eri työyhteisöjen välillä. Vain hyvällä johtamisella voidaan luoda työyhteisöön positiivista ilmapiiriä ja terveyttä edistäviä toimintatapoja. Ollakseen hyvää johtamisen on oltava jaettava, kaikkien tulee olla sitoutuneita samoihin yhteisiin päämääriin ja päästävä vaikuttamaan asioihin. Osallistuva työntekijä on osa suurempaa työyhteisöä. (Juuti, Vuorela 2015, 6-7.)

## 5.2 Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueet

Työhyvinvointia tuottava johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Johtamisen tarkoituksena on ohjata henkilöstöä toimimaan halutun mukaiseen suuntaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa yhdistyvät vastuu sekä ihmisistä että arjen asioista. Tarkkonen



myös mainitsee ihmis- tai henkilöjohtamisen ja asiajohtamisen lisäksi kaksi muutakin johtamisen osa-aluetta: strateginen johtaminen sekä hallinnollinen johtaminen. (TTK 2017b, Tarkkonen 2012, 78.)

Ihmisiä johdettaessa tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan halutulla tavalla, jotta saavutettaisiin organisaation asettamat tavoitteet. Johtaminen on ennen kaikkea yhteistyössä toimimista; tulokset saadaan aikaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Organisaatiotasolla sovitut yhtenäiset johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista. Tarkkosen mukaan taas työhyvinvoinnin henkilöjohtaminen keskittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen; miten johtajan ja johdettavien kanssakäyminen luo työhyvinvointia. Tärkein työväline henkilöjohtamiseen on kehitys- tai tilannekeskustelu. Merkittävä osa henkilöjohtamista on myös työntekijän työhön paluun menettelytavat. (TTK 2017b, Tarkkonen 2012, 82-83.)

Asioiden johtamisella taas tarkoitetaan organisaation yleisten toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, organisointia, arviointia, kontrollointia sekä näihin kaikkiin liittyvää päätöksentekoa. Työhyvinvointia tuottava asioiden johtaminen on systemaattista; tavoitteet ja järjestelmät tukevat organisaation toimintaa. Johtaminen perustuu organisaation missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan. Organisaatiossa sovitut toimintamallit, suunnitelmat ja pelisäännöt eivät muutu henkilöiden vaihtuessaan. Asiajohtaminen käsittää teoreettisen, monitieteellisen tiedon soveltamista fyysisiin ja psyykkisiin työolosuhteisiin ja työhön. Onnistunut työhyvinvoinnin asiajohtaminen vaatii riittävää tietoa ja näkemystä. Merkittävä osa asiajohtamista on vaarojen sekä riskien kartoittaminen. Siinä tulisi ilmetä työhyvinvointitoiminnan käytännön tason suunnittelua, päätöksentekoa, toteutusta, seuranta ja arviointia. (TTK 2017b, Tarkkonen 2012, 82-83.)

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen määrittelee organisaation työhyvinvointisuunnitelman suuret ääriiivat. Se on laajimmalle vaikuttava johtamisen ja yleisen vallankäytön muoto. Strateginen lähestymistapa edellyttää että, jokaisessa työorganisaatiossa tulisi kyetä määrittelemään henkilöstön työhyvinvoinnin tila ja siihen vaikuttavan toiminnan kehitysvaihe. Työyhteisössä tulisi selkeyttää haluttu työhyvinvoinnin taso ja tila sekä määritellä parhaat menettelytavat, painopisteet sekä periaatteet onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseen. (Tarkkonen 2012, 78-79.)

Työhyvinvoinnin hallinnollinen johtaminen tarkoittaa, että kaikki palvelussuhteeseen, yhteistoimintaan, lupamenettelyihin, töiden järjestelyihin yms. liittyvät asiat hoidetaan johtamistavalla varmistaen. Työhyvinvoinnin toteutuminen edellyttää myös eri henkilöstöryhmien

tasa-arvoista kohtelua. Työ- ja työehtosopimuksien laiminlyönti johdon taholta rapauttaa henkilöstön uskoa työhyvinvoinnin johtamiseen. (Tarkkonen 2012, 84-85.)

### **5.3 Johtajan rooli työhyvinvoinnissa**

Yleisjohtamisen ja esimiestyön katsotaan olevan tärkeimpiä yksittäisiä vaikuttajia organisaation työhyvinvointiin. Näillä kyetään vaikuttamaan henkilön työhyvinvoinnin koko alueeseen ja aikaansaadaan kestäväällä tavalla tuloksellisuutta, kuten työn tuottavuutta sekä liiketoiminnan kannattavuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen kuulu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta vastuu on viime kädessä ylimmällä johdolla. Ruohonjuuritasolle siirryttäessä lähiesimies on kuitenkin johtamisellaan tärkein vaikuttaja yksittäisen työntekijän hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa organisaation osaamispääomaa ja työyhteisön sosiaalista pääomaa. (Tarkkonen 2012, 21; Rauramo 2012, 20.)

Samalla tavalla kuin kaikessa muussakin johtamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa vaaditaan työhyvinvointia koskevan todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä. Tämä tarkoittaa kehitys- ja tilannekeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, säännöllistä riskienarviointia sekä tilastollisia tietoja, jotta saadaan selkeys siitä missä mennään. Työhyvinvointia koskevan ymmärryksen tulee myös perustua todenmukaisiin teorioihin, malleihin, käsitteisiin ja tutkimustuloksiin. (Tarkkonen 2015, 75-76.)

Johtaminen luo myös merkityksiä, mitkä määrittelevät mikä on tärkeää ja mikä ei. Johtamisen läsnäolo tai sen puute määrittävät työhyvinvoinnin osa-alueiden merkityksen. Tärkeää ovat johdonmukaisuus ja yhtäläisyys, niillä synnytetään luottamusta ja uskottavuutta sekä vahvistetaan työyhteisöä. Johtamisella saavutetaan käytännön edellytyksiä, jotka voivat olla työhyvinvoinnin painopisteitä, tavoitteita ja päämääriä sekä lisäksi resursseja, periaatteita, keinoja ja organisointeja. Ilman johdonmukaisuutta ja selkeitä keinoja toiminta ajalehtii vailla päämäärää. (Tarkkonen 2012, 76.)

Johtamisen tulee olla mukana toteuttamisessa ja seurannassa. Työyhteisö tarvitsee jatkuvaa ohjausta, tukea, palautetta, neuvoja, arvostusta yms. lyhyesti siis huolenpitoa. Erityisen tiukkaa seurantaa vaatii työturvallisuus. Tärkeä väline yksilöiden tavoittamiseen ovat kehitys- ja tilannekeskustelut. Jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi lopulta onnistunutta ja tuloksellista, edellytetään sen arviointia. Arviointi on välttämätöntä työyhteisön oppimiselle ja kehittymiselle. (Tarkkonen 2012, 76-77.)

Johtajat voivat auttaa työntekijöitä näkemään työnsä arvon ja ennen kaikkea pyrkiä välttämään tekoja jotka heikentävät sitä. Esimiesten ei tavallisesti pitäisi joutua menemään

tässä äärimmäisyyksiin, sillä useimmat nykyaikaisten organisaatioiden tarjoamat työt ovat potentiaalisesti tarkoituksellisia niitä suorittaville työntekijöille. He voivat kuitenkin varmistaa, että työntekijät tietävät tarkkaan kuinka heidän tekemänsä työ edistää organisaation toimintaa. Ja mikä tärkeintä, välttää päinvastaista. (Amabile & Kramer 2011.)

Myös Rauramo korostaa johtamisen merkitystä koettuun työn mielekkyyteen. Mielekkyyttä voidaan edistää hyvällä työn organisoinnilla ja selkeillä tavoitteilla, joiden saavuttamiseksi työntekijät saavat tukea ja kannustusta. Esimies voi tukea työn mielekkyyttä muun muassa mahdollistamalla terveelliset ja turvalliset työolot ja antamalla selkeän päämäärän työlle. Sopivalla työtehtävien kuormittavuudella ja haasteellisuudella sekä vaikutusmahdollisuuksien suomisella motivoidaan työntekijää. (Rauramo 2012, 126-127.)

On olemassa useita tapoja, miten johtajat voivat tahtomattaankin romahduttaa työntekijän omistautumisen ja motivaation. Torjumalla työntekijän ideat ja työn merkityksen johtajat saavat tämän kokemaan, ettei hänen mielipiteillään tai panoksellaan ole merkitystä organisaatiossa. Siirtämällä työntekijän projekteja muille saadaan sen sijaan aikaan tunne, ettei tämä omista omaa työtään ja työntekijä turhautuu. Jatkuvat uudelleen aikataulutukset ja epäselvä tiedottaminen projektin etenemisestä taas antaa työntekijälle kuvan, etteivät tämän aikaansaannokset koskaan näe päivänvaloa. Kunnollisen tiedottamisen epäonnistuminen voi myös saada esimerkiksi projektin yllättäen loppuessa työntekijän kokemaan, ettei hänen panoksensa työhön merkinnyt mitään. (Amabile & Kramer 2011.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet ovat kiinnostuneita oman työyksikönsä toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista sekä oman esimiestoimintansa kehittämisestä. Esimiehen tunneälyn merkitys työelämässä on myös suuri. Työhyvinvoinnin suurimpia osatekijöitä ovat kokemus oikeudenmukaisuudesta, oman työn merkityksellisyys ja kyky vaikuttaa omaan työhönsä. Työpaikoilla esiintyvät ongelmat liittyvät useimmiten kemia- ja ilmapiirikysymyksiin. Tällöin ne ovat myös ratkaistavissa tunteita ymmärtämällä. (Rauramo 2012, 131.)

Johtajien vastuulla on myös työpaikan terveys- ja turvallisuusriskien arvioiminen ja näihin ajoissa vaikuttaminen. Työympäristön tulee olla terveellinen, turvallinen ja toimiva, jotta voidaan varmistaa työhyvinvoinnin toteutuminen. Työntekijöille määrättävien tehtävien tulee myös olla heille sekä fyysisesti että henkisesti sopivia. Johdon tehtävä on jatkuvasti seurata organisaation työoloja sekä henkilöstön yleistä hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 165.)

Esimiehen rooli organisaation työhyvinvoinnin luomisessa on keskeinen. Onnistuakseen työhyvinvoinnin johtamisessa esimies tarvitsee kuitenkin muun työyhteisön tukea. Hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään henkilöstön johtajana. Esimiehen ei pidä eristäytyä muusta työyhteisöstä eikä yhteisö saa myöskään jättää häntä yksin. Esimiehen oma jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön. (Rauramo 2012, 130-131.)

#### **5.4 Työhyvinvoinnin johtamisen välineet**

Yleishyvä periaate henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on esimiehen ja työntekijöiden välinen keskustelu. Niin kutsutussa keskustelelevassa johtamisessa työntekijä pääsee kertomaan näkemyksensä ja mielipiteensä ja esimies vuorostaan ottaa nämä huomioon johtamisessaan. Hyvällä vuorovaikutuksella lisätään luottamusta ja avoimuutta, jotka puolestaan parantavat entisestään vuorovaikutuksen laatua. Keskustelussa olennaisia ovat kompromissit, liian autoritaarinen keskustelunjohto esimiehen osalta heikentää työntekijän motivaatiota. (Juuti, Vuorela 2015, 6-7.)

Esimiehet ja johtajat voivat varmistaa työntekijöiden motivaation, omistautumisen ja onnellisuuden hyödyntämällä niin kutsuttuja katalysaattoreita ja ravitsijoita. (Amabile & Kramer 2011.)

Katalysaattorit ovat tekoja, jotka tukevat työtä. Näitä ovat esimerkiksi selkeät päämäärät, itsenäisyyden salliminen, riittävien resurssien tarjoaminen, työssä auttaminen, kokemuksesta opiksi ottaminen ja vapaan ajatusten vaihdon salliminen. Näiden vastakohtia, eli estäjiä, taas ovat esimerkiksi tuen antamisen epäonnistuminen ja jatkuvat työnteon häiritseminen. Kummatkin näistä vaikuttavat pitkällä tähtäimellä työntekijän työhyvinvointiin, mutta niillä voi olla myös paljon nopeampi vaikutus. Kun ihmiset tajuaavat, että heillä on tiedossaan selkeät ja merkitykselliset päämäärät, riittävät resurssit, auttavat kollegat ja niin edelleen, he kokevat välittömän piikin motivaatiossaan, tunteissaan ja positiivisissa havainnoissaan työtä kohtaan. (Amabile & Kramer 2011.)

Ravitsijat taas ovat ihmisten välisiä tukevia tekoja, kuten kunnioitus ja arvostus, rohkaisu, lohduttaminen ja yhteys mahdollisuuksia. Niiden vastakohtat, myrkyttäjät, sen sijaan sisältävät epäkunnioitusta, lannistamista, tunteiden vähättelyä ja ihmisten välisiä konflikteja. Hyvässä ja pahassa nämä vaikuttavat välittömästi työhyvinvointiin. (Amabile & Kramer 2011.)

Katalysaattorit ja ravitsijat, sekä niiden vastakohtat, voivat esimiesten käytössä vaikuttaa työn mielekkyyteen muuttamalla ihmisten kuvaa työstään ja jopa omasta itsestään. Kun

johtajat esimerkiksi varmistavat, että työntekijöillä on käytössään tarvitsemansa resurssit, se antaa heille signaalin, että heidän työnsä on tärkeää ja arvokasta. Kun he taas antavat työntekijöille tunnustusta näiden tekemästä työstä, luodaan signaali heidän tärkeydestään organisaatiolle. Tällä tavalla johtajilla on mahdollisuus lisätä työn merkitystä. (Amabile & Kramer 2011.)

Käytännön tasolla työhyvinvointia voidaan edistää erilaisilla suunnitelmilla ja toimintamalleilla, kuten henkilöstösuunnitelma, työhyvinvointisuunnitelma, perehdyttämissuunnitelma, kehityskeskustelut, palkitsemismallit, turvallisuussuunnitelmat, kehittämissuunnitelmat yms. Henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea myös erilaisten työnantajan järjestämien palveluiden kautta, kuten työpaikkaruokailu, kuntoutus, fyysisen kunnon kohottamisen tukitoimet, työperäisten sairauksien ja ammattitautien torjunta, työtapaturmien torjunta jne. (Suonsivu 2014, 66-67.)

Palaute ja palkitseminen ovat esimiehen keskeisimpiä työkaluja alaisten työhyvinvoinnin edistämisessä. Rakentavan palautteen antaminen työntekijöille on ensisijaisen tärkeää työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta. Kunnollinen palaute mahdollistaa omien virheiden korjaamisen ja työn kehittämisen sekä antaa kokemuksia onnistumisesta ja työn mielekkyydestä. Parhaanlaatuinen tunnustus on sellainen, joka annetaan välittömästi, tilannekohtaisesti, oikeudenmukaisesti ja on saajansa arvostama. Työtä ja toimintatapoja tulisi kehittää yhdessä annetun palautteen perusteella. Työpaikoilla tulisi pyrkiä säännöllisiin palautekeskusteluihin työnantajan ja työntekijän välillä. (Rauramo 2012, 135-136.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen vaatii organisaation eri ryhmien toimivaa yhteistyötä. Menestyvät organisaatiot rakentavat palkitsemisjärjestelmänsä kannustaviksi ja työntekijöiden voimavaroja tukeviksi. Hyvä palkitsemisjärjestelmä tukee samalla organisaation visiota ja tavoitteita. Palkitsemisen ei pidä olla irrallinen muusta organisaation toiminnasta vaan se on otettava osaksi johdon sekä esimiesten keskeisiä työkaluja. Palkitsemisen rooli on viestiä, mikä on haluttua toimintaa. (Rauramo 2012, 137.)

Palkitsemisen perusteina voivat olla työntekijän henkilökohtainen suoriutuminen, osaamisen kehittäminen tai koko organisaation menestys. Tällä luodaan positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä ja annetaan työntekijälle mahdollisuus osoittaa taitonsa ja saada niistä asianmukainen palkkio. Rakennettaessa palkitsemisjärjestelmää määritellään ensin palkitsemisen perusteet ja -tavat, jaon toteuttaminen sekä järjestelmän kehittämistoimenpiteet. Palkitsemisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa myönteisesti koko organisaation toimintaan. (Rauramo 2012, 138.)

Palkitsemismenetelmiä sovellettaessa on otettava kuitenkin huomioon työnantajan ja työntekijöiden erilainen näkemys ja suhtautuminen palkitsemisjärjestelmään. Organisaation johto voi kokea voimakkaasti tulokseen sidotun palkkauksen palvelevan yleisiä tulostavoitteita, mutta henkilöstö saattaa kokea asian toisin. Painostavat tulostavoitteet ja tulos-sidonnainen palkkaus lisäävät herkästi työntekijöiden työuupumusta ja työpahoinvointia. (Pyöriä 2012, 131.)

Jotta työhyvinvointia saataisiin tehokkaasti ja tuloksellisesti kehitettyä, sitä on kyettävä mittaamaan ja arvioimaan. Tämä vaatii sekä monipuolista mittaristoa, että runsasta ja pitkäjänteistä työtä. Ennen arvioinnin aloittamista tiedossa on oltava organisaation perustettava, päämäärä, arvot, tavoitteet, sekä keinot joilla näihin pyritään. On tärkeää, että nämä mittarit olisivat pääosin ennakoivia, jotta mahdollisiin ongelmakohtiin kyettäisiin puuttumaan ajoissa. Esimerkkejä ennakoivista mittareista ovat:

- kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut
- koulutusseuranta
- järjestys- ja viihtyvyysindeksit
- kunnossapidon suunnittelu
- työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit
- työntekijöiden turvallisuusaloitteet yms.

Mittareiden suunnittelun tulisi tapahtua yhteistyössä työntekijöiden kanssa, jotta mitattaisiin oikeita asioita ja työntekijöiden mielenkiinto mittareita kohtaan pysyisi yllä. (Tarkkonen 2012, 20; Suonsivu 2014, 98-99.)

Myös arvioitaessa jälkeenpäin työhyvinvoinnin johtamisen onnistumista johtajilla on käytössään erilaisia mittareita. Yleisimpiä näistä ovat:

- sairauspoissaolot ja muut poissaolot
- henkilöstön osaaminen
- henkilöstön määrä ja jakauma
- henkilöstön vaihtuvuus
- ylitöiden määrä
- tavoitteiden onnistuminen
- työtapaturmat ja ammattitaudit yms.

Mittareiden ei kuitenkaan tulisi antaa muodostua itsetarkoitukselliseksi, vaan niitä käytetään tukemaan esimiestyötä ja hyvinvoinnin johtamista. Mittarit tulee laatia niin, että ne tukevat oikeita ja tärkeitä strategisia päätöksiä ja linjauksia. Työhyvinvointiin liittyvät mittarit

voidaan jakaa myös taloudellisiin sekä yksilö-, työyhteisö- ja työympäristömittareihin. Hyvä mittaristo tukee organisaation ja sen toimialan tarpeita. (Suonsivu 2014, 99-100; Rauramo 2012, 20.)

## **6 Tutkimusmenetelmä**

Tässä luvussa kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen toteuttamistavastani. Tutkimus kohdistuu Suomessa toimiviin pieniin ja suuriin yrityksiin. Tutkimukseen on pyritty valitsemaan ensinnäkin henkilöstömääriltään kahta ääripäätä edustavia yrityksiä. Toisekseen tarkoituksena on haalia tutkimukseen mukaan mahdollisimman monen toimialan edustajia.

Perehdyin opinnäytetyön tutkimusosiotani varten yritysten kokojaotteluun. Pienet ja keskikokoiset, eli PK-yritykset, määritellään henkilöstön kokoa tarkastellessa perinteisesti yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää. Tehtäessä eroa pienten ja keskisuurten yritysten välillä, pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää. Keskisuurien yritysten henkilöstömäärä vaihtelee välillä 50-249. Mikroyritys on taasen yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää. Henkilöstömäärältään 250 työntekijää ylittävät yritykset katsotaan vastaavasti suuryrityksiksi. Suomessa toimivista yrityksistä 98,9 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä. Yli 250 hengen yrityksiä on vastaavasti vain 0,2 prosenttia. (Yrittäjät 2017.)

### **6.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, sillä tutkimus päädyttiin toteuttamaan teemahaastattelujen kautta. Tavoitteena tutkimuksessa oli tuoda haastattelujen kautta esille haastateltavien todellinen, aito näkökulma aiheeseen ja herättää luonnollista keskustelua aiheesta.

Kvalitatiivinen tutkimus tapahtuu perinteisesti avointen kysymysten ja keskustelujen kautta. Tyypillinen tiedonkeruumuoto ovat valituille henkilöille kohdistetut haastattelut. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun perusmuotona toimii avoin teema tai kysymysaihe. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus lähtee siitä, ettei tutkija sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulman. Haastattelulla kerättyä aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria toimii silloin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus 2017a.)

Haastattelu on hyvin joustava tiedonkeruumenetelmä, joka sopii monipuolisesti erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jolloin saadaan mahdollisuus tiedonhankintaan itse haastattelutilanteessa. Haastattelulla mahdollistetaan myös vastausten taustalla olevia motiivien esiintulon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.)

Eri haastattelumuodoista tutkimukseen sopivimmaksi valittiin teemahaastattelu. Tämä, koska teemahaastattelu on rakenteeltaan avoin, vapaamuotoinen ja vailla ennalta määritettyjä vastausvaihtoehtoja. Työhyvinvointi on aiheena pohdintaa edellyttävä, jolloin ajatuksia herättävät ja vastaustilaa jättävät kysymykset ja rakenne tuottavat parhaiten tuloksia.

Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin ennalta pohdittuja sekä määriteltyjä. Teemahaastattelu voidaan nähdä keskusteluna, jolla on etukäteen määritetty tarkoitus. Teemahaastattelun on se etu, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Kerättävää tutkimusaineistoa eivät rajoita tutkijan etukäteen päättämät vastausvaihtoehdot. Tutkijan etukäteen valitsemat teemat kuitenkin sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Tilastokeskus 2017b.)

## **6.2 Aineiston hankinta ja analysointi**

Tutkimusaineistona toimivat tehdyt haastattelut, jotka pääosin hankittiin lähettämällä sähköpostitse haastattelupyyntöjä yrityksille, mutta myös tutkijan omia kontakteja hyödyntäen. Vastanneiden osuus lähetetyistä sähköposteista jäi verrattain pieneksi, mutta tutkimukseen saatiin loppujen lopuksi kuitenkin riittävän suuri ja kattava otos erilaisia yrityksiä. Haastattelut suoritettiin pääosin lähihaastatteluina, mutta tarvittaessa myös sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kymmenen avointa kysymystä. Teemahaastattelun kautta saatiin herätettyä runsaasti pohdintaa ja varmasti enemmän, kuin valmiilla vastauspohjilla. Haastattelut suoritettiin kevään mittaa helmikuusta huhtikuuhun, aina sitä mukaa, kun halukkaita yrityksiä ilmoittautui mukaan.

Kukin haastattelu kesti keskimäärin noin puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluissa edettiin lyhyen alustavan keskustelun jälkeen ennalta määritettyjen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Haastateltavat olivat kiinnostuneita ja puheliaita ja aineistoa kertyikin jonkin verran ohi aiheenkin. Jokainen haastattelutilanne äänitettiin ja niistä tehtiin samalla myös kirjalliset muistiinpanot.



Suurten ja pienten yritysten tulokset koottiin ensin omiin tiedostoihinsa myöhempää analysointia varten, sitä mukaa kun uutta materiaalia kertyi. Lopuksi analysoitiin kokonaisuuksina tätä kerättyä aineistoa. Johtuen tutkimuksen laadusta, aineistoa analysoitiin taulukoinnin yms. sijaan lähinnä vain uudelleen lukemisen, järjestelyn ja pohdiskelun kautta. Tutkimustuloksia pyrittiin vertaamaan tietoperustaan ja ymmärtämään sen pohjalta. Eri yritysten vastauksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja koostamaan johtopäätökset niistä tehdyn yhteenvedon perusteella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Tutkija pyrkii sen sijaan ymmärtämään haastateltavan näkökulmia ja ilmaisuja. Samalla tutkija pyrkii vuorovaikutukseen haastateltavansa kanssa. Tulosten tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria on tällöin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus voidaan määrittää tutkimusaineiston ei-numeraaliseksi kuvaustavaksi. (Tilastokeskus 2017a.)

## **7 Tutkimustulokset**

Tässä osiossa esitellään haastattelututkimuksen tuloksia. Tulokset on jaettu selkeyden vuoksi viiteen eri osioon, joiden sisällä eri yritysten vastaukset on edelleen jaettu kokoluokan mukaan.

Lopulliseen tutkimukseen valikoitui viisi suurten ja neljä pienten yritysten edustajaa. Haastatteluihin osallistuivat suurten yritysten edustajina henkilöstöjohtaja Satu Kukkonen (KONE), henkilöstöasiantuntija Carita Ketko (Attendo), henkilöstöjohtaja Kristiina Markelin (Handelsbanken), henkilöstöjohtaja Riitta Savonlahti (UPM) ja henkilöstöjohtaja Marko Rissanen (DNA Oyj). Pieniä yrityksiä taas edustivat henkilöstöjohtaja Nelli Erma (Alder&Sound), toimitusjohtaja Peter Lindberg (Apped), toimitusjohtaja Jani Kaipainen (MeKiwi) ja toimitusjohtaja Jani Tarvainen (Nostopalvelu Tarvainen Oy). Kaikki haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa omansa ja yrityksensä nimen mainitsemiseen tutkimuksessa.

### **7.1 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Sekä suurissa, että pienissä yrityksissä katsottiin työhyvinvoinnin tarkoittavan ennen kaikkea henkilöstön suorituskykyä ja sen yhteyttä yrityksen menestykseen. Kukkonen määrittelee työhyvinvoinnin näin: ”Mitä paremmin voivat työntekijät, sitä paremmin voi yritys!”

Kaipasen mukaan taas työhyvinvointi on olotila, jolloin työyhteisö ylittää asetetut odotukset ja työtehtävät.

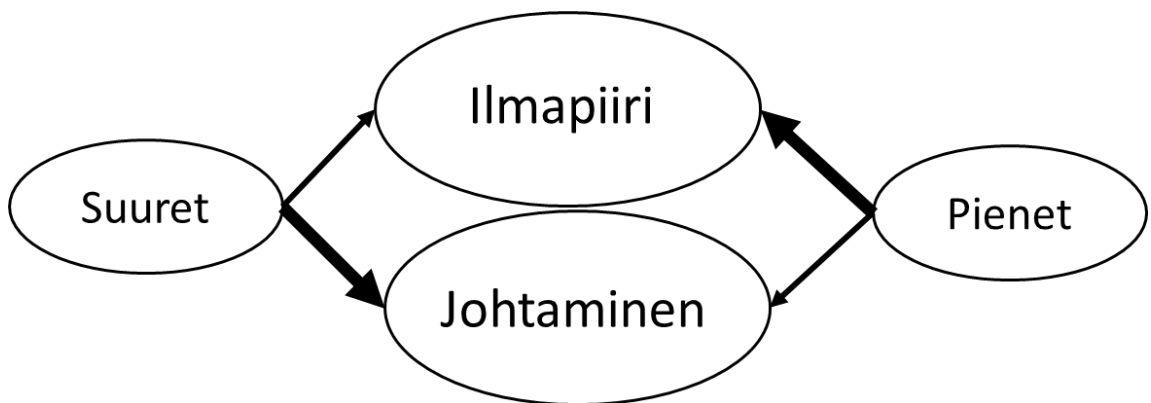
Pienemmissä yrityksissä korostui myös organisaation ilmapiiri. Lindbergin mukaan mukava työympäristö, ilmapiiri ja terve organisaatiokulttuuri luovat hyvinvointia. Kaipasenkin mukaan hyvinvoinnin vallitessa työpaikan ilmapiiri on positiivinen

## 7.2 Työhyvinvoinnin edistäjät ja uhkatekijät

Sekä suurissa että pienissä yrityksissä koettiin työhyvinvoinnin tärkeiksi edistäjäksi yhteisöllisyys ja organisaation yleinen ilmapiiri. Nämä nousivat kuitenkin jonkin verran voimakkaammin esille pienissä yrityksissä. Esimerkiksi Nostopalvelu Tarvainen Oy:n toimitusjohtaja Jani Tarvainen katsoo työilmapiirin ja työyhteisön henkilökemiat työhyvinvoinnin tärkeimmiksi edistäjiksi.

Suuremmissa yrityksissä taas merkittävimmäksi tekijäksi nostettiin johtaminen, sekä työhyvinvoinnin edistäjänä, että uhkatekijänä. Suurten yritysten edustajat olivat kaikki asiassa samalla linjalla. Handelsbankenin henkilöstöjohtaja Kristiina Markelinin sanoin: ”Kun johtaminen on kunnossa, on kaikki muukin kunnossa.” UPM:n henkilöstöjohtaja Riitta Savonlahti tukee tätä toteamalla: ”Huono lähimmän esimiehen esimiestyö on tehokkain tapa tuhota työhyvinvointi.”

Myös pienemmissä yrityksissä tunnistettiin johtamisen merkitys, Alder&Soundin henkilöstöjohtaja Nelli Erma nostaa sen jopa työhyvinvoinnin suurimmaksi edistäjäksi. Myös esimerkiksi Mekiwin toimitusjohtaja Jani Kaipasen mukaan johdon suunnalta tuleva käyttäminen ja omien velvollisuuksien laiminlyönti henkilöstöä kohtaan voi vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Pääpaino oli pääosin kuitenkin muissa tekijöissä kuin johtamisessa.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin kaksi suurinta edistäjää.

Suurissa yrityksissä nousi selkeästi esille myös työntekijän oman asenteen ja motivaation merkitys. Esimerkiksi henkilöstöasiantuntija Carita Ketkon mukaan Attendolla suurimmaksi työhyvinvoinnin vaikuttajaksi katsotaan henkilön oma sisäinen motivaatio.

Kummassakin kokoluokassa nousi jonkin verran esille työn kuormittavuuden merkitys. Jani Tarvainen katsoo tämän olevan jopa työhyvinvoinnin merkittävin uhkatekijä. Myös Riitta Savonlahti tunnistaa työn liiallisen kuormittavuuden vaaran ja korostaa esimiehen vastuuta puuttua ajoissa asiaan.

### 7.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja edistäminen

Suurissa yrityksissä päävastuu työhyvinvointijohtamisesta katsottiin olevan haastateltujen kesken yksimielisesti yksiköiden ja linjojen esimiehillä. Vastuuta jakautui myös työterveys- huollolle, henkilöstöhallinnolle ja työntekijöille itselleen.

Pienemmissä yrityksissä vastuu työhyvinvoinnista jakautui useimmiten yrityksen johdon ja henkilöstön itsensä kesken.

Alla oleva kuvio havainnollistaa tutkimuksessa esille nousseita työhyvinvoinnin edistämiskeinoja; vasemmalla suurten yritysten suosimia ja oikealla pienten yritysten:

<p>Palaute- ja seurantamallit</p> <p><b>Esimiestyö</b></p> <p>Tyhy-hankkeet</p>	<p>Keskustelu</p> <p><b>Yhdessäolo</b></p> <p>Avoimuus</p>
---	--

Kuvio 5. Työhyvinvoinnin edistämiskeinot suurissa ja pienissä yrityksissä.

Organisaatioissa pyrittiin koosta riippumatta vaikuttamaan sisäiseen työhyvinvointiin keskustelun, avoimuuden ja palautteen antamisen kautta. Esimerkiksi toimitusjohtaja Peter Lindbergin mukaan Appedilla pyritään ”keskustelemaan kulttuuriin”. Handelsbankenilla taas henkilöstölle annetaan Kristiina Markelinin mukaan ns. ”Puheeksiotto-valmennusta”, jolla pyritään varhaisen välittämisen mallia noudattaen kannustamaan ongelmien ja epäkohtien aikaiseen esilletuomiseen.

Suurissa organisaatioissa selkein ja merkittävin työhyvinvoinnin edistämiskeino oli esimiesten kouluttaminen ja tukeminen. Käytössä oli myös runsaasti henkilöstön hyvinvointia tukevia järjestettyjä hankkeita ja ohjelmia. Erilaiset mittaus- ja seurantajärjestelmät olivat tyypillisiä ja laajalti käytössä. Esimerkiksi UPM:lla käytössä ovat Riitta Savonlahden mukaan terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät kvartaaliteemat. DNA:lla työhyvinvoinnin seuranta juontaa henkilöstöjohtaja Marko Rissasen mukaan juurensa aina organisaation strategiatasolta asti.

Sen sijaan pienemmissä organisaatioissa työhyvinvointiin pyrittiin enimmäkseen yhdessäolon ja ryhmäytymisen kautta. Varsinaisia mittareita tai seurantaa ei yrityksissä käytetty tai koettu edes tarpeelliseksi.

#### **7.4 Johtajan ja työntekijän vastuu hyvinvoinnista**

Johtajan rooli työhyvinvoinnin edistäjänä koettiin merkittäväksi yrityksen koosta riippumatta. Sekä suurissa että pienissä organisaatioissa johtajan roolin koettiin olevan esimerkiksi näyttäminen, pelisääntöjen luominen ja arvojen ylläpitäminen. Haastateltavat olivat asiasta yksimielisiä. Muun muassa Kristiina Markelin katsoo johtajan roolin keskeiseksi: ”Johtaja joko tekee asiat mahdolliseksi tai mahdottomaksi.” Riitta Savonlahden sanoin: ”Kaikki lähtee johtamisesta.”

Työntekijän rooliksi taas koettiin useimmissa yrityksissä pääasiassa avoimuus sekä omasta asenteestaan huolehtiminen. Jani Tarvainen mainitsee, että ongelmatilanteet ja parannusehdotukset on tuotava esille johtajan ja muun työyhteisön tietoon, jotta niihin voidaan ajoissa vaikuttaa. Carita Ketkon mukaan taas kaikilla työntekijöillä on yhteinen vastuu työpaikan ilmapiiristä.

Suurissa yrityksissä korostettiin lisäksi vielä työntekijän vastuuta omasta hyvinvoinnistaan. KONE:en henkilöstöjohtaja Satu Kukkonen lisääkin, että työntekijän on käytävä avointa keskustelua esimiehen ja HR:n lisäksi myös Työterveyshuollon kanssa. Marko Rissasen mukaan työntekijän tulisi myös kuunnella esimiehen ohjeita koskien hyvinvointiaan.

#### **7.5 Hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö**

Hyvinvoivan työntekijän määritelmästä oltiin organisaatioissa enimmäkseen yhtä mieltä; hyvinvoiva työntekijä on ennen kaikkea motivoitunut ja positiivinen. Esimerkiksi Jani Tarvaisen mukaan hyvinvoiva työntekijä on ”energinen, motivoitunut ja hyväntuulinen”.

Suuremmissa organisaatioissa korostettiin hyvinvoivan työntekijän olevan mm. tavoitteellinen ja kehittymishaluinen. Riitta Savonlahden mukaan: ”Hän on halukas kehittämään itseään ja työyhteisöään eteenpäin.” Kristiina Markelin katsoo, että hyvinvoiva yksilö kokee haluavansa ja voivansa kehittyä.

Työyhteisön hyvinvointiin liitettiin suurissa yrityksissä avoimuutta, luottavaisuutta ja ongelmien käsittelykykyä. Kristiina Markelinin mukaan: ”Hyvinvoiva työyhteisö mahdollistaa hyvinvoivan työntekijän.” Marko Rissasen sanoin taas: ”Hyvinvoiva työyhteisö puhalttaa yhteen hiileen, pelaa niin kuin joukkue ja sinne on kiva tulla”.

Pienissä yrityksissä yhteisenä linjana esille nousi työntekijän sitoutuneisuus työhönsä ja työn teon tehokkuus. Jani Kaipasen sanoin hyvinvoiva työntekijä: ”Tekee sovitut asiat ja vähän enemmän.” Näkemykset hyvinvoivasta työyhteisöstä poikkesivat jossain määrin toisistaan, mutta eivät kuitenkaan olleet keskenään ristiriidassa. Jani Tarvaisen sanoin: ”Hyvinvoiva työyhteisö on tehokas ja tuottava.” Peter Lindberg taas korosti matalaa organisaatiohierarkiaa.

## **8 Pohdinta**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä työhyvinvoinnin johtamiseen. Tässä osiossa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä. Ensiksi tehdään yhteenvetoja kerätyn aineiston perusteella, jonka jälkeen muodostetaan johtopäätöksiä tämän analyysin perusteella. Tämän jälkeen esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi vielä arvioidaan opinnäytetyöprosessin etenemistä ja onnistumista.

### **8.1 Johtopäätökset**

Organisaatioiden työhyvinvointimääritelmien keskittyminen sosiaalisiin ja psyykkisiin tekijöihin kertoo mielestäni, ettei fyysisiä tekijöitä koeta välttämättä yhtä merkittäviksi. Työergonomiaa ja fyysistä työkuormitusta ei nostettu suurimpaan painopisteeseen edes fyysisemmillä aloilla. Tähän voi olla selityksenä, että työturvallisuus saatetaan nähdä osittain erillisenä kokonaisuutena työhyvinvoinnista. Tuloksista saa kuvan, että varsinkin fyysisesti vähemmän vaativilla aloilla työhyvinvointi koetaan lähinnä ihmisen päänsisäiseksi asiaksi. Tulokset poikkeavat Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksesta, jonka mukaan terveys ja turvallisuus ovat suuremmissa yrityksissä selkeästi kartalla.

Vaikka suurissa yrityksissä ei painotettu sosiaalisia tekijöitä vielä työhyvinvoinnista käsitteenä puhuttaessa, ne nostettiin kuitenkin esille lueteltaessa työhyvinvoinnin edistäjiä. Tästä voidaankin vetää johtopäätös, että sosiaalinen työhyvinvointi on suuressa painopisteessä organisaation koosta riippumatta. Hyvän työilmapiiirin ja positiivisen työpaikkakulttuurin merkitys tunnistetaan useimmissa yrityksissä. Vastaukset tukevat aiempia Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimustuloksia, joiden mukaan organisaation koko ei suoraan vaikuta koettuun yhteisöllisyyden tunteeseen.

Suurissa organisaatioissa painotettu johtamisen merkitys kertoo voimakkaammin johdestusta työympäristöstä. Runsas esimiesten kouluttaminen ja heille suunnatut tukijärjestelmät kertovat, että työhyvinvointia koetaan saavutettavan juurikin johtamisen kautta. Tämä ja lukuisat hyvinvointia lisäävät hankkeet ja seurantajärjestelmät kertovat työhyvinvointijohtamisen olevan suuremmissa organisaatioissa usein tarkkaan mitoitettua, järjesteltyä ja keskusjohtoista. Organisaation koon kasvaessa tällaisten järjestelmienkin tarve varmasti kasvaa. Henkilöstömäärän liikkuesssa sadoissa tai jopa tuhansissa työntekijöissä, henkilökohtaisempi ote työhyvinvointijohtamiseen voi käydä lähes mahdottomaksi ja tarve sähköisille yms. apuvälineille nousee esille. Tiiviimmissä työyhteisöissä taas palautekyselyt ja vastaavat mallit voivat tuntua jopa absurdeilta.

Avoimen keskustelun ja palautteen antamisen merkityksen tunnistaminen kummankin koluokan organisaatioissa osoittaa, ettei suurissakaan yrityksissä ole kuitenkaan unohdettu eri mittarien ohessa ruohonjuuritason työhyvinvointijohtamista. Suuremmatkin organisaatiot haluavat selvästi pitää työhyvinvoinnin johtamisen jossain määrin välittömänä. Palautetta tulisi pystyä antamaan puolin ja toisin. Johdon ja henkilöstön välillä pitäisi tapahtua avointa keskustelua.

Suurissa yrityksissä esille tullut yksilön motivaation ja asenteen merkityksen korostaminen viittaa siihen, että nämä ovat herkemmin uhattuna kuin pienemmissä yrityksissä. Syitä tähän voivat olla pieniä yrityksiä hajautetumpi johtaminen ja voimakkaampi kontrolli ja työn johto. Suurempien organisaatioiden työntekijät saattavat kokea, etteivät he tavoita henkilöitä, jotka tekevät heitä koskevia päätöksiä. Samaan aikaan työn johtaminen ja säännöt voidaan kokea liian kontrolloiviksi. Jos yksilö kokee, ettei häntä kuunnella ja ettei hän saa toteuttaa työssä itseään, hän voi herkästi epämotivoitua.

Sen sijaan pienemmissä yrityksissä organisaationa arvot saatetaan kokea läheisemmiksi ja selkeämmiksi. Samoin johto on useammin työn arjessa läsnä ja ehkä helpommin tavoitettavissa. Pienissä organisaatioissa yksilöille jaetaan korostuneen vastuun lisäksi usein

runsaastikin vapauksia, mikä entisestään motivoi työntekijöitä. Pienemmissä organisaatioissa asenne- ja motivaatio-ongelmat on myös helpompi havaita ja puuttua niihin.

Pienemmissä yrityksissä suhtautuminen työhyvinvointiin on selkeästi rennompaa ja vähemmän järjestelmällistä. Varsinainen työhyvinvoinnin ”johtaminen” ei välttämättä ole tarpeen työyhteisön ollessa pieni ja tiivis. Selkeiden mittarien ja mallien sijaan korostetaan yhtenäisyyttä ja yhdessä tekemistä. Varsinkin pienissä asiantuntijaorganisaatioissa ja mikroyrityksissä keskusvetoinen johtaminen ei varmasti olekaan tarpeellista, saati toimivaa. Työyhteisön ollessa pieni jokaisen työntekijän tulee kyetä ns. johtamaan itseään.

Kuitenkin johtajan roolin korostuminen yrityksen koosta riippumatta kertoo hyvän johtajan ja johtamismallien merkityksestä. Suuremmissa yrityksissä tarvitaan johtajaa luomaan suuret suuntaviivat ja pelisäännöt. Johtaja toimii usein eräänlaisena työhyvinvoinnin taustatekijänä. Pienemmissä yrityksissä korostuu tämän lisäksi esimerkkinä toimiminen, kun johtaja on usein enemmän läsnä työpaikalla. Tiiviimmissä organisaatioissa monesti korostuu myös johtajan rooli työyhteisön tukihenkilönä, erityisesti varsinaisten henkilöstöasiantuntijoiden puuttuessa. Yritysten vastaukset johtamisen merkityksestä myös tukevat aikaisempaa teoriaa aiheesta. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela kirjoittavat johtamisen olevan merkittävin ja laajin vaikuttaja työyhteisön hyvinvointiin ja haastatellut kokevat pääosin samoin.

Samankaltaiset näkemykset sekä työntekijän roolista hyvinvoinnin edistämisessä että hyvinvoivasta työntekijästä kertovat näiden näkemyksien universaaliuudesta. Työntekijältä odotetaan pohjimmiltaan samoja asioita, yrityksen kokoluokasta huolimatta.

Suuremmissa yrityksissä käytössä olevat työhyvinvoinnin johtamismallit perustuvat pieniä useammin olemassa oleviin, yleisiin malleihin ja pohjiin, jolloin työhyvinvointijohtaminen muodostuu yrityksissä helposti samankaltaiseksi. Pienemmissä työyhteisöissä tilanne on usein päinvastainen, mikä heijastui tutkimuksessa mm. näiden määritelmiin hyvinvoivasta työyhteisöstä.

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli: Miten yrityksen koko vaikuttaa sen näkemykseen työhyvinvoinnista. Toinen alaongelma taas oli: Miten erikokoisissa yrityksissä johdetaan työhyvinvointia? Yhteenvetona näihin voidaan vastata, että yrityksen koko näyttäisi vaikuttavan pääosin sen käytännön tapaan johtaa työhyvinvointia. Sen sijaan yleiset ja laajemmat näkemykset työhyvinvoinnista tuntuvat olevan melko samanlaisia yrityksen ko-

koon katsomatta. Tutkimuksen perusteella toteaisin työhyvinvoinnin teorian olevan enimmäkseen yleisesti hyväksyttyä ja todellisten erojen esiintyvän lähinnä tämän teorian soveltamisessa käytäntöön.

## **8.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta voisi tehdä enemmänkin yritysten välistä vertailua. Organisaatioiden henkilöstömäärän sijaan voitaisiin vertailla vaikkapa niiden toimialoja. Mahdollista olisi myös laajempi tutkimus, missä mukaan otettaisiin pienten ja suurten lisäksi keskisuuria yrityksiä. Suuremman mittakaavan tutkimus olisi taas mahdollista toteuttaa tutkimalla yritysten työhyvinvointijohtamisen menetelmien sijaan niiden tuloksia.

## **8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi eteni pääosin tavoitellun aikataulun mukaisesti kaikissa vaiheissaan. Osallistuin opinnäytetyöprosessin aikana järjestettyihin seminaareihin ja tapaamisiin ohjaan kanssa. Vastaanotin opinnäytetyöohjaajani neuvot kiitollisesti ja mieleen painaen.

Koen opinnäytetyöni aiheen olevan ajankohtainen ja kiinnostava. Työn alkuperäinen rajaus ja tavoitteet on mielestäni asetettu onnistuneesti. Tutkimuksen pää- ja alaongelmat ovat toisiinsa selkeässä yhteydessä. Tutkimuksen tietoperustassa on käytetty lähteitä monipuolisesti ja lähteet myös keskustelevat keskenään. Työn rajauksessa tuodaan selkeästi esille ketkä ovat tutkimuksen kohderyhmä.

Koen haastattelun olleen paras keino tutkimuksen toteuttamiseen. Kaikille haastattelukohteille esitettiin samat kysymykset, mutta haastattelutilanteet olivat muuten melko vapaa-  
muotoisia ja keskustelu saattoi lähteä välillä jopa ohi alkuperäisen kysymyksen. Tämä kuitenkin tuotti samalla lisää aineistoa tutkimukseen.

Jälkeenpäin ajatellen asia, jonka olisi voinut paremmin toteuttaa, olivat haastattelukysymykset. Koin niiden suunnittelun työni yhdeksi vaikeimmista osuuksista. Paremmin suunnitelluilla tai runsaammilla kysymyksillä tutkimusaineisto olisi saattanut olla nykyistäkin kattavampaa. Koen kuitenkin olevani tyytyväinen saamiini tuloksiin.

Koen saavuttaneeni opinnäytetyölle asettamani tavoitteet. Tutkimustulokset vastaavat niin varsinaiseen tutkimusongelmaani kuin asettamiini alaongelmiin. Sain kerättyä kiitettävästi tutkimusaineistoa ja analysoitua sitä monipuolisesti ja johdonmukaisesti. Tulokset on myös liitetty käytettyyn tietoperustaan. Jatkotutkimusehdotukset ovat hyviä. Raportti on



muutenkin johdonmukainen ja noudattaa Haaga-Helian raportointiohjeita. Pituus ja kieli-  
asu ovat tutkimuksessa kiitettävällä tasolla.

Opin mielestäni runsaasti uutta tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Opin ensinnäkin  
runsaasti työni aiheesta ihan teoriankin tasolla. Toisekseen pääsin tutustumaan erilaisten  
yritysten näkemyksiin ja käytännön tapaan johtaa työhyvinvointia. Ehdottomasti kiinnosta-  
vin osuus koko projektia olivatkin juuri nämä haastattelut. Koen oppineeni myös runsaasti  
lähteiden käytöstä, materiaalin etsimisestä ja lähdekriittisyydestä. Kehityin varmasti myös  
aiempaa paremmaksi organisoijaksi. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli mielestäni erittäin  
harjaannuttava ja jatkoa ajatellen hyödyllinen kokemus.

## Lähteet

Amabile, T. & Kramer, S. 2011. The Power of Small Wins. Harvard Business Review. May Issue.

Bewley, H. Bryson, A. & Forth, J. 2006. Small and Medium-sized Enterprises: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey. London. Department of Trade and Industry. Luettavissa: [http://www.psi.org.uk/site/publication\\_detail/1351/](http://www.psi.org.uk/site/publication_detail/1351/) Luettu: 12.02.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kuntatyönantajat (KT). 2007. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt –suositus kunta-alalle. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämän-kehittämisen/työhyvinvointi/Sivut/työhyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvät-käytännöt.aspx> Luettu: 26.3.2017

Lampinen, M. 2013. Fyysisen työhyvinvoinnin merkitys työntekijöille. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/69047> Luettu: 12.02.2017.

Porath, C. 2016. An Antidote to Incivility. Harvard Business Review. April Issue. s.108-111.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing. Porvoo.

Salojärvi, S. 2010. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/työhyvinvointi-ja-tuottavuus-ovat-yhta-3413894> Luettu: 12.02.2017.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>  
Luettu: 29.01.2017.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. EU.

Säntti, R., Tanskanen, J. & Viitala, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. International Journal of Organizational Analysis. Bingley. Emerald Group Publishing Limited. Luettavissa: [http://ezproxy.haaga-he-  
lia.fi:2091/docview/1732325957/](http://ezproxy.haaga-he-<br/>lia.fi:2091/docview/1732325957/) Luettu: 6.2.2017.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. EU.

Tilastokeskus. 2017a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Luettu: 06.03.2017.

Tilastokeskus. 2017b. Teemahaastattelu. Luettavissa: [https://www.stat.fi/virsta/tke-  
ruu/04/03/](https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/) Luettu: 28.4.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). 2015. Työolobarometri. Luettavissa: [http://julkaisut.val-  
tioneuvosto.fi/handle/10024/74896](http://julkaisut.val-<br/>tioneuvosto.fi/handle/10024/74896) Luettu: 1.2.2017.

Työterveyslaitos (TTL). 2017. Työhyvinvointi. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ty-  
ohyvinvointi/](https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ty-<br/>ohyvinvointi/) Luettu: 29.01.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK). 2017a. Työhyvinvoinnin perusteet. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet](http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet) Luettu: 29.01.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK). 2017b. Johtaminen ja esimiestyö. Luettavissa: [http://ttk.fi/ty-  
ohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](http://ttk.fi/ty-<br/>ohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo) Luettu: 12.02.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK). 2017c. Työyhteisö. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvin-  
vointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/tyoyhteiso](http://ttk.fi/tyohyvin-<br/>vointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoyhteiso) Luettu: 12.02.2017.

Työturvallisuuskeskus (TTK). 2017d. Työympäristö. Luettavissa: [http://ttk.fi/tyohyvin-  
vointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin\\_perusteet/tyoymparisto](http://ttk.fi/tyohyvin-<br/>vointi_ja_tyosuojelu/tyohyvinvoinnin_perusteet/tyoymparisto) Luettu: 12.02.2017.

Valtionkonttori. 2017a. Työhyvinvointi tuottavuustekijänä. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi\\_tuottavuustekijana](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Tyohyvinvointi_tuottavuustekijana) Luettu: 16.02.2017.

Valtionkonttori. 2017b. Miksi työhyvinvointia?. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Miksi\\_tyohyvinvointia](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyohyvinvointi/Miksi_tyohyvinvointia) Luettu: 16.02.2017.

Valtionkonttori. 2017c. Työsuojelu. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyosuojelu](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Tyosuojelu) Luettu: 16.02.2017.

Valtionkonttori 2017d. Varhaisen välittämisen malli. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Henkilostohallintoa\\_ja\\_johtamista\\_tukevat\\_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Varhaisen\\_valittamisen\\_malli](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Kaikutyoelamapalvelut/Varhaisen_valittamisen_malli) Luettu: 18.02.2017.

Yrittäjät. 2017. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> Luettu: 16.02.2017.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten määrittelisit lyhyesti työhyvinvoinnin käsitteenä?
2. Mitkä ovat mielestäsi työhyvinvoinnin tärkeimmät edistäjät?
3. Mitkä ovat mielestäsi työhyvinvoinnin suurimmat uhkatekijät?
4. Miten yrityksessänne johdetaan työhyvinvointia (kuka/keitä vastuussa)?
5. Miten yrityksessänne edistetään työhyvinvointia?
6. Miten yrityksessänne mitataan ja seurataan työhyvinvoinnin toteutumista?
7. Mikä on mielestäsi johtajan rooli työhyvinvoinnin edistämisessä?
8. Mikä on mielestäsi työntekijän rooli työhyvinvoinnin edistämisessä?
9. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työntekijä?
10. Millainen on mielestäsi hyvinvoiva työyhteisö?